




3 1761 11971067 1

CA1
Z 3
-68L16N
FRE

GOVT



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119710671>

EQUIPE SPECIALISEE EN RELATIONS DE TRAVAIL

(sous l'égide du Bureau du Conseil privé)

ETUDE No 14

EVOLUTION DU PATRONAT ET SES REPERCUSSIONS SUR LES ATTITUDES ET PRATIQUES PATRONALES DANS LA PROVINCE DE QUEBEC

par

LAURENT BELANGER, Ph.D.

Département des Relations industrielles

UNIVERSITÉ LAVAL

OTTAWA

JANVIER 1970

© Droits de la Couronne réservés

En vente chez l'Imprimeur de la Reine à Ottawa,
et dans les librairies du Gouvernement fédéral

HALIFAX

1735, rue Barrington

MONTREAL

Édifice Aeterna-Vie, 1182 ouest, rue Ste-Catherine

OTTAWA

Édifice Daly, angle Mackenzie et Rideau

TORONTO

221, rue Yonge

WINNIPEG

Édifice Mall Center, 499, avenue Portage

VANCOUVER

657, rue Granville

ou chez votre libraire

Prix \$1.50

N° de catalogue CP32-6/1967-14F

Prix sujet à changement sans avis préalable

Imprimeur de la Reine pour le Canada
Ottawa, 1970

ETUDES
DE
L'EQUIPE SPECIALISEE EN RELATIONS DE TRAVAIL

Etude n°

- | | | |
|----|---|---------|
| 1 | Broadcasting - An Industry Study
by Ruby S. Samlalsingh, M.A.
N° de catalogue CP32-6/1967-1 | \$ 1.50 |
| 2 | Professional Workers and Collective Bargaining
by Shirley B. Goldenberg, M.A.
N° de catalogue CP32-6/1967-2 | \$ 2.50 |
| 3 | Syndicalisme, consommation et société de consommation
par le Professeur Bernard Solasse (Laval)
N° de catalogue CP32-6/1967-3F | \$ 1.00 |
| 4 | Compulsory Arbitration in Australia
by Professor J. E. Isaac (Monash)
N° de catalogue CP32-6/1967-4 | \$ 1.00 |
| 5 | Adaptation and Innovations in Wage Payment Systems in Canada
by Professor Jack Chernick (Rutgers)
N° de catalogue CP32-6/1967-5 | \$ 1.50 |
| 6 | Labour Arbitration and Industrial Change
by Paul C. Weiler, LL.B. (Osgoodo), LL.M. (Harvard)
N° de catalogue CP32-6/1967-6 | \$ 1.50 |
| 7 | Trends in Industrial Relations Systems of Continental Europe
by Paul Malles (Economic Council of Canada)
N° de catalogue CP32-6/1967-7 | \$ 2.50 |
| 8 | Labour Disputes in Essential Industries
by Harry W. Arthurs, LL.B. (Toronto), LL.M. (Harvard)
N° de catalogue CP32-6/1967-8 | \$ 3.25 |
| 9 | Le syndicalisme au Québec: Structure et mouvement
par J. Dofny, Elève titulaire de l'Ecole pratique des hautes
études (Paris), et P. Bernard, M.A., Sociologie (Montréal)
N° de catalogue CP32-6/1967-9F | \$ 1.25 |
| 10 | Unfair Labour Practices: An Exploratory Study of the
Efficacy of the Law of Unfair Labour Practices in Canada
by Innis Christie, LL.B. (Dalhousie, Cantab), LL.M. (Yale)
and Morley Gorsky, LL.B. (Manitoba), LL.M. (New York)
N° de catalogue CP32-6/1967-10 | \$ 2.50 |
| 11 | Responsible Decision-Making in Democratic Trade Unions
by Earl E. Palmer, A.M. (Yale)
N° de catalogue CP32-6/1967-11 | \$ 4.50 |

Etude n°

- 12 Industrial Conversion and Workers' Attitudes to Change
in Different Industries
by Jan. J. Loubser, M.A., Ph.D. (Harvard) and
Michael Fullan, M.A., Ph.D., (Toronto)
N° de catalogue CP32-6/1967-12 \$ 3.00
- 13 Structures et pouvoirs de la Fédération des Travailleurs
du Québec
par Paul Bernard, M.A., Sociologie (Montréal)
N° de catalogue CP32-6/1967-13F \$ 3.75
- 14 Evolution du patronat et ses répercussions sur les attitudes
et pratiques patronales dans la province de Québec
par Laurent Bélanger, Ph.D., (Laval)
N° de catalogue CP32-6/1967-14F \$ 1.50

Autres études devant paraître sous peu

Interest Arbitration by Donald J. M. Brown

Wage Determination in Canadian Manufacturing Industries
by Grant L. Reuber

Times of Trouble: Labour Unrest and Industrial Conflict
in Canada, 1900-66 by Stuart Jamieson

Les critères des conflits créant une situation d'urgence
par Pierre Verge

Labour-Management Relations in the Railway Industry
by Stephen S. Peitchinis

Management's Views on Union-Management Relations at the
Local Level by J.J. Wettlaufer, A. Mikalachki and G.
Forsyth

A Study of the Effects of the \$1.25 Minimum Wage under
the Canada Labour Standards Code by Mahmood A. Zaidi

Collective Bargaining by Canadian Public School Teachers
by J. Douglas Muir

Wildcat Strike in Lake City by Maxwell Flood

Les études de l'Equipe spécialisée en relations de travail
sont le fruit de certains travaux de recherches effectués
par contrat. Les observations et opinions formulées dans
ces études ne reflètent pas nécessairement l'avis des
membres de l'Equipe spécialisée.

AVANT-PROPOS

La direction de l'Equipe spécialisée en relations de travail nous demandait de procéder à une étude sur l'organisation du patronat et sur le profil des attitudes et pratiques des dirigeants d'entreprise dans le domaine des relations du travail.

La rareté des travaux systématiques sur le patronat québécois et l'accumulation d'une documentation sur le sujet au Département des Relations industrielles de l'Université Laval nous invitaient à répondre à la demande de l'Equipe spécialisée et à tenter un travail d'exploration en vue d'accroître nos connaissances sur le degré d'organisation du patronat et sur ses attitudes et pratiques en tant que partenaire dans le système de relations industrielles du Québec.

Le texte qui suit contient en substance les résultats de la recherche et les opinions émises dans un premier rapport que nous avons soumis à l'Equipe spécialisée.

Nous tenons à remercier trois assistants de recherche dont l'aide précieuse a rendu possible la poursuite d'une telle étude. MM. Robert Larivière, Gilles Laflamme et Rosaire Roy ont travaillé à colliger, classer et résumer la documentation nécessaire.

Nous tenons aussi à remercier les ministères du Travail et de l'Industrie et du Commerce, les directeurs et secrétaires d'associations, les dirigeants de la grande et de la petite entreprise qui ont accepté de nous rencontrer et nous fournir l'information additionnelle dont nous avions besoin.

Janvier 1970

Laurent Bélanger, Ph.D.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
AVANT-PROPOS	v
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION: LE PATRONAT QUEBECOIS COMME OBJET D'ETUDE	1
NOTES	8
 PARTIE I: ORIGINE ET EVOLUTION DE QUELQUES ASSOCIATIONS PATRONALES IMPORTANTES	 9
Section I: Le Centre des Dirigeants d'Entreprise	10
Section II: Le Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q.)	31
Section III: L'Association des Manufacturiers Canadiens (Branche québécoise)	34
Section IV: La Chambre de Commerce de la Province de Québec	44
Section V: Considérations sur d'autres associations patronales et sur le regroupement des forces patronales	53
NOTES	59
 PARTIE II: ATTITUDES ET PRATIQUES COURANTES DU PATRONAT A L'ENDROIT DU SYNDICALISME, DE LA NEGOTIATION COLLECTIVE ET DU ROLE DE L'ETAT	 61
Section I: Opinions des dirigeants à l'endroit d'un regroupement des forces patronales	62

	<u>Page</u>
Section II: La négociation de la convention collective	65
Section III: Clauses relatives à la sécurité au travail, à l'ancienneté et à la sécurité syndicale	70
Section IV: Attitudes de la direction à l'égard de la consultation patronale-ouvrière et des changements technologiques	74
Section V: Le recours ouvrier dans l'entreprise	76
Section VI: Le rôle du syndicat dans l'entreprise	79
Section VII: Opinions sur l'état des relations patronales-ouvrières	82
Section VIII: Les politiques d'intéressement du personnel	84
Section IX: La grève et l'intérêt public	90
 PARTIE III: REPERCUSSIONS POSSIBLES DE CES CHANGEMENTS SUR LES ATTITUDES ET PRATIQUES PATRONALES	 93
 CONCLUSION: APPRECIATION GLOBALE DE L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION PATRONALE	 104
 ANNEXE: SUMMARY IN ENGLISH	 111

INTRODUCTION

LE PATRONAT QUEBECOIS COMME OBJET D'ETUDE

Dans une société fortement industrialisée où l'entreprise privée demeure encore le pivot de l'économie, le patronat constitue une catégorie sociale d'individus qui prennent des décisions engageant à court ou à long terme la survie des institutions dont ils sont l'âme dirigeante. On peut facilement croire que les patrons, propriétaires ou cadres supérieurs des entreprises, jouent un rôle important sur le plan économique et communautaire. En effet, les décisions qu'ils prennent en matière d'investissements, de production des biens et services peuvent affecter la croissance de l'économie et le bien-être général d'une population. On peut aussi se tromper sur l'importance de la tâche qu'accomplit le patronat dans notre milieu. L'intervention croissante des gouvernements dans l'orientation de l'économie, la décentralisation du pouvoir dans la grande entreprise, l'avènement d'un syndicalisme puissant, le développement des connaissances dans les sciences pures et celles de l'homme, la montée des experts sont autant de phénomènes qui ont contribué à modifier la composition des centres où se prennent les décisions majeures 1/.

La nature et l'importance exactes du rôle que joue le patronat dans la société québécoise nous échappent pour le moment. De même, nos

connaissances théoriques et empiriques sur ce qu'est exactement le patronat québécois sont plutôt sporadiques. Parmi les travaux disponibles sur le sujet, les uns tentent de présenter au public une image du rôle économique et social de l'entrepreneur et de l'homme d'affaires 2/; d'autres décrivent la façon dont la société en général perçoit le patronat; d'autres encore s'intéressent aux caractéristiques sociologiques du patronat; c'est-à-dire, l'origine, la mobilité sur le plan occupationnel, le degré de représentation dont jouissent les deux groupes ethniques majeurs au sein des cadres supérieurs de la grande entreprise 3/. Enfin, certains essais sur la "mentalité" du patronat, la nature et l'ampleur de l'organisation patronale ont retenu notre attention 4/.

Au cours de ses congrès annuels, l'Association Professionnelle des Industriels (maintenant le Centre des Dirigeants d'Entreprise), s'est efforcée de répandre une conception du patronat s'inspirant de l'Enseignement social de l'Eglise. Le rôle du patron consiste à concilier les impératifs de la rentabilité avec l'acceptation d'une responsabilité morale à l'endroit de ses employés. En plus d'effectuer une allocation efficace des ressources financières, physiques, humaines dans la production des biens et services pour en retirer un profit, le patron doit former et éduquer les hommes dont il a la charge à une conception chrétienne du travail. Il doit créer une atmosphère de dialogue entre patrons et ouvriers. Il doit offrir des conditions de travail convenables, c'est-à-dire qui respectent la dignité humaine des travailleurs.

Au début de la présente décade, quelques professeurs en administration des entreprises décrivent le rôle économique et social de l'homme d'affaires en lui donnant une dimension qui dépasse les frontières de

l'entreprise qu'il dirige 5/. En plus d'administrer sagement son entreprise, l'homme d'affaires doit accepter une responsabilité sociale à l'endroit de la communauté où il opère. Ainsi, une conception paternaliste de l'homme d'affaires s'est peu à peu affirmée dans la réalité, du moins, au niveau de la petite et moyenne entreprise, puisque le caractère personnalisé des relations entre patrons et employés présentait un contexte favorable à son implantation.

Les contacts personnels que nous avons eus avec quelques dirigeants tant de la petite que de la grande entreprises, nous permettent de croire qu'en dépit des nombreuses associations patronales et des appels répétés à l'endroit d'un regroupement du patronat, l'homme d'affaires québécois a conservé une mentalité individualiste issue d'une image de la réalité économique qui reposerait sur la concurrence pure. Face aux transformations du milieu économique, l'homme d'affaires n'a pas réussi à se départir de cette image et à définir précisément le rôle qu'il devrait jouer dans la "nouvelle" société.

Une deuxième catégorie de travaux portent sur le caractère associatif du patronat québécois, c'est-à-dire sur la nomenclature et l'envergure des associations patronales. Quand on songe à la multiplicité et à la variété des associations patronales (on affirme qu'il en existe 612 dans la province de Québec) on développe immédiatement un intérêt pour cet aspect 6/.

Pour la période qui précède et qui suit la promulgation de la loi permettant l'extension des conventions collectives particulières (Loi de la Convention Collective 1934), nous possédons les données compilées par le ministère du Travail (Québec). L'apparition du décret a provoqué une

augmentation du nombre des associations patronales. Sur 91 syndicats patronaux utilisant l'extension juridique, 49 étaient en existence avant la naissance du décret; 42 ont été créés par la suite 7/.

Au moins 56 de ces associations ont connu un accroissement de leurs effectifs après l'apparition du décret. Dans l'industrie de la construction et chez les associations de barbiers et coiffeurs, l'accroissement des effectifs a été le plus marqué.

Au début de l'année 1954, monsieur Alfred Charpentier établissait à 255 le nombre d'associations patronales qui étaient déjà engagées dans la négociation collective ou qui seraient aptes à le faire. De ce nombre, 72 étaient procinviales; 107, régionales; 76, locales. A la fin de l'année 1956, environ 50 associations nouvelles pouvaient être ajoutées à cette liste. En additionnant celles que monsieur Charpentier avaient oubliées et ces nouvelles associations aux 255 existantes au début de 1954, nous pouvons porter le nombre d'associations patronales à 305 à la fin de l'année 1956. De ce nombre, 95 seraient provinciales; 125, régionales et 85, locales. L'Association des Manufacturiers Canadiens, l'Association Professionnelle des Industriels, la Fédération Patronale du Commerce, le Conseil Régional des Associations Patronales de Chicoutimi sont exclus des chiffres de monsieur Charpentier.

Dans la livraison du journal Québec-Travail, février 1966, on établissait à 612 le nombre d'associations patronales dans le Québec; 311 auraient une juridiction exclusivement provinciale; 301 seraient des associations patronales nationales ayant une section dans le Québec. Nous avons pensé que certaines associations étaient entrées deux fois dans le calcul effectué: d'abord comme section d'une association provinciale; ensuite,

comme section d'une association nationale. Prenons le cas, par exemple, de l'Association des **Marchands Détaillants** du district de Québec. Cette association exerce son **activité dans la ville** de Québec mais elle est affiliée à la Fédération du Détail et des Services Inc. et à l'Association des **Marchands Détaillants du Canada**.

Cette réflexion nous a incité à refaire le calcul à l'aide de la liste fournie et nous avons établi à 382 le nombre d'associations patronales dans la province de Québec pour l'année 1966. Ce chiffre inclut l'Association des **Manufacturiers Canadiens**, le Centre des Dirigeants d'Entreprises, la Fédération Patronale du Commerce. Encore là, ce chiffre demeure approximatif, puisqu'il est actuellement impossible d'établir le nombre exact des associations patronales. La raison est bien simple. Une association peut cesser toute activité, mais son statut juridique demeure tant que les officiers n'ont pas fait une demande d'enlever le nom de la liste établie par le Secrétariat de la Province.

Pour avoir une idée de l'accroissement du nombre d'associations patronales au cours de la décade 1956-66, nous avons calculé les données qui sont reproduites dans le tableau suivant. A la lumière de ces données, nous ne croyons pas à un doublement du nombre d'associations patronales au cours de la dernière décade. L'accroissement du nombre d'associations se situerait autour de 75 portant le nombre total d'associations patronales à environ 380 en 1966 pour l'ensemble du Québec. Etant donné le développement rapide du secteur tertiaire de l'économie, c'est donc dans les services qu'on peut déceler l'augmentation la plus prononcée du nombre d'associations patronales.

TABLEAU I

NOMBRE D'ASSOCIATIONS PATRONALES PAR SECTEUR

<u>Secteurs</u>	<u>M. Charpentier (1956)</u>	<u>Ministère du Travail (1966)</u>
Manufactures	149	169
Commerce	76	91
Services	<u>80</u>	<u>122</u>
TOTAL	305	382

- NOTES: 1. Les données qui apparaissent dans la première colonne ont été calculées à partir des listes fournies par monsieur Charpentier dans son volume intitulé: L'Orientation des relations patronales-ouvrières.
2. De la liste fournie par le ministère du Travail (Québec), nous n'avons retenu que les associations patronales ayant une adresse postale dans la province de Québec.

Ce tour d'horizon rapide nous renseigne peu sur le monde patronal québécois et nous invite donc à explorer de nouvelles avenues qui puissent nous conduire à une meilleure compréhension du patronat.

Au cours de cette étude, nous tenterons d'établir un profil des cadres supérieurs de l'entreprise privée en centrant notre attention sur le patronat comme partenaire dans le système des relations industrielles du Québec. Plus précisément, nous essaierons de déceler l'influence de l'organisation patronale et de son évolution sur les attitudes et pratiques actuelles du patronat québécois. A cette fin, une première partie de notre travail consistera en une brève présentation de l'origine, de l'évolution

et des prises de position des associations patronales exerçant leurs activités à l'échelle provinciale.

Dans cette même partie, nous accorderons une attention particulière au Centre des Dirigeants d'Entreprise et au Conseil du Patronat du Québec. Devant la variété et la multiplicité des associations patronales, nous tenterons aussi de dégager dans la mesure du possible, les tendances vers un regroupement des forces patronales au Québec.

Une deuxième partie de notre étude portera sur les attitudes et pratiques courantes des dirigeants de la grande et petite entreprise à l'endroit d'un resserrement des liens entre les divers associations patronales, à l'endroit des relations entre employeurs et employés, et du rôle de l'Etat touchant la grève et le secteur public.

En dépit d'une gamme imposante de facteurs qui peuvent jouer sur la formation des attitudes, prises de position, et pratiques des dirigeants en matière de relations de travail, nous tenterons, dans notre conclusion, d'apprécier les changements survenus au sein du patronat et les répercussions qu'ils ont pu avoir sur le comportement des cadres supérieurs de l'entreprise dans leurs rapports avec leurs employés syndiqués et sur leur perception du rôle de l'Etat dans la régularisation de l'économie et des rapports entre le capital et le travail.

NOTES

- 1/ Galbraith, J.K., The New Industrial State, Houghton Mifflin Co., Boston, 1967, 427 pp.
- 2/ Minville, Esdras, Invitation à l'étude, Bibliothèque économique et sociale, Fides, Montréal, 1959, 176 pp.
- 2/ Bélanger, Laurent, Occupational Mobility of French and English-Canadian Business Leaders in the Province of Quebec, unpublished doctoral thesis, Michigan State University, 1967, (anglais seulement).
- 4/ Dion, Gérard, "Les groupements patronaux: essai de classification", Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 8, no 4, septembre 1953, pp. 354-58.
- 5/ Angers, François-Albert, "Vers la libération économique", dans J. Lanctôt et alii, Prise de conscience économique, Conseil d'Expansion Economique, Document no 1, 1960.
- 6/ Charpentier, Alfred, L'Orientation des relations patronales-ouvrières, Montréal, 1956, 245 pp.
- 7/ Enquête sur la Loi de la Convention Collective, Rapport général, Commission permanente du Conseil Supérieur du Travail, 1964, pp. 143-144.

PARTIE I

ORIGINE ET EVOLUTION DE QUELQUES ASSOCIATIONS PATRONALES IMPORTANTES

La multiplicité et la variété des associations patronales dans le Québec ne nous permettent pas de reconstituer l'histoire de chacune d'entre elles. De plus, l'information que nous avons pu recueillir se résume à une centaine de constitutions d'associations et de quelques rapports annuels d'activités. On peut constater à la lecture de ces documents que la plupart des associations, qu'elles soient professionnelles ou interprofessionnelles, ont été créées pour des fins d'étude, de diffusion d'information et de représentation auprès des corps publics. D'autres cependant, de caractère uniquement professionnel, ont été mises sur pied pour agir au nom des entreprises qu'elles regroupent dans le domaine des relations patronales-ouvrières.

Ces considérations nous ont amenés à centrer notre étude sur les associations qui offraient une documentation assez abondante rendant possible la reconstitution de leur histoire. Nous avons donc retenu les associations suivantes:

1. Le Centre des Dirigeants d'Entreprise
2. Le Conseil du Patronat du Québec
3. L'Association des Manufacturiers Canadiens
(Branche Québécoise)

4. La Chambre de Commerce de la Province de Québec
5. Autres associations patronales.

SECTION I - Le Centre des Dirigeants d'Entreprise

Plusieurs événements importants ont entouré la naissance de l'Association Professionnelle des Industriels (A.P.I.), qui porte actuellement le nom de Centre des Dirigeants d'Entreprise. La parution et la diffusion des grandes encycliques Rerum Novarum et Quadragesimo Anno produisirent un éveil social chez quelques patrons canadiens-français. Ces hommes d'affaires "éclairés" et conseillés par des membres du clergé décidèrent de faire des deux encycliques la "Grande Charte du Patronat". Devant la montée du syndicalisme ouvrier, la croissance des entreprises moussées par les exigences de la Seconde Guerre mondiale et l'individualisme chronique des hommes d'affaires, ces mêmes dirigeants invitèrent leurs collègues à sortir de leur isolement en vue de s'unir et mener une action collective sur le plan moral, social et économique. La nouvelle association dont on venait de jeter les bases aurait pour mission:

D'établir dans l'industrie la conception chrétienne de la vie professionnelle, de susciter et d'encourager la création de services sociaux adaptés à l'industrie dans le but d'améliorer les relations entre patrons et ouvriers; ensuite, de promouvoir, par ses activités tout ce qui peut aider à l'adoption d'une saine législation sociale et enfin de resserrer en vue de l'après-guerre les liens professionnels entre les industriels 1/.

Pour faciliter la compréhension de l'origine et de l'évolution de l'A.P.I., nous présenterons d'abord un aperçu historique du mouvement en regroupant les événements autour de six périodes distinctes. Nous ferons ensuite un exposé des principaux services que l'A.P.I. a offert et continue

d'offrir aux hommes d'affaires qu'ils en soient membres ou non. Ensuite, nous ferons un tour d'horizon rapide des opinions émises par cette association, particulièrement dans le domaine des relations de travail, grâce à des textes, des découpures de journaux, des rapports de congrès. Enfin, nous tenterons de dégager les points saillants qui ont marqué son développement.

A—Aperçu historique

1. Période de gestation - 1933-1942

Au cours de ces années, nous assistons à une série de tentatives en vue de regrouper les patrons.

- 1933 - retraites fermées organisées par M. Eugène Guibeau pour les dirigeants d'entreprise de la chaussure,
- 1936 - création de la Ligue d'achat chez nous,
- 1938 - création de l'Association des Industriels du Québec,
- 1939/42 - pressions vers un regroupement patronal, exercées tant par le clergé que par les industriels.

Enfin, en 1942, nous assistons au passage progressif de la disponibilité à la pratique. M. Maurice Boisclair, président de la St. John's Silk Co. Limited, tente des expériences dans son entreprise; par exemple, il crée un département de service social industriel. Vers la même époque, le Père Bouvier, s.j., professeur d'économie politique à l'Université de Montréal, songe lui aussi à faire des expériences sociales du côté patronal.

Le 12 janvier, ils se rencontrent pour la première fois. La discussion qui suivit décida le Père Bouvier à s'orienter vers les problèmes

du travail, la collaboration des classes et l'organisation patronale chrétienne. Le Père Bouvier rencontre de nouveau M. Boisclair et lui soumet sa formule. Celle-ci est très simple. Il s'agit de démontrer que l'application des encycliques sociales rapportent au patron en diminuant le roulement de la main-d'oeuvre et les absences, en augmentant la quantité et la qualité des produits.

Cependant, M. Boisclair ne croit pas être en mesure de prendre la direction des opérations, puisqu'il se sent considéré dans le milieu patronal comme un extrémiste. Il lui suggère plutôt de rencontrer M. Eugène Guibeau, président de la Slater Shoe Co. Le 30 septembre, c'est la rencontre des deux fondateurs de la future A.P.I.: M. Eugène Guibeau et le Père Bouvier, s.j. D'abord réticent à cause des expériences antérieures, M. Guibeau décide d'entrer dans le jeu quand même.

2. Période de formation - 1943-1947

Pendant les premiers mois de 1943, le Père Bouvier rencontre des industriels par petits groupes. La préparation est assez difficile. Le 18 juin est une date décisive. En effet, on rencontre à New York, M. Theunis, président de l'Association des Patrons et Ingénieurs Catholiques de Belgique (A.P.I.C.). L'expérience étrangère, par la bouche de M. Theunis, va donner aux membres de la future A.P.I. la confiance et le souffle nécessaires à l'avènement de la nouvelle association. En plus, pour la première fois, on voit parmi ceux qui veulent organiser les patrons, des hommes essentiellement convaincus du principe chrétien et surnaturel à la base de l'organisation patronale. Cette conviction, ils veulent la faire passer dans les âmes et dans l'action. C'est là le caractère nouveau et original de l'A.P.I. sans quoi, celle-ci n'a pas sa raison d'être. On peut le constater immédiatement,

les débuts de l'A.P.I. sont imprégnés de l'esprit des croisades, on veut évangéliser le monde du travail.

Ces derniers mots peuvent sembler pour le moins idéalistes sinon irréels. Pourtant, jetons un coup d'oeil sur les trois buts principaux qu'on se fixe déjà:

- a) Instaurer le principe chrétien chez les patrons.
- b) Rechristianiser le milieu industriel.
- c) Viser à l'organisation professionnelle comme moyen concret de restaurer l'ordre social.

Le 7 juillet 1943, l'A.P.I. reçoit ses lettres patentes. Elle compte alors 16 membres. Dès le début, l'A.P.I. se veut mouvement social et syndicat patronal. Vis-à-vis les syndicats ouvriers, on manifeste des préférences pour les syndicats à principes chrétiens parce que seuls ils sont susceptibles de hâter l'avènement de l'ordre social chrétien. De son côté, la Confédération des Travailleurs Catholiques du Canada (C.T.C.C.) reconnaît publiquement que les négociations sont plus facile avec l'A.P.I.

En 1944, le Service des Relations Industrielles est créé, Service qui prendra une expansion continuelle. On commence la publication du Bulletin Social de l'A.P.I. et on forme des cercles d'études à Montréal, Québec, Drummondville et Lac St-Jean. Même à cette époque, l'A.P.I. connaît déjà une certaine célébrité en Amérique et en Europe.

En 1945, le premier congrès patronal de l'A.P.I. se tient à l'Hôtel Windsor, à Montréal. Plus de 300 patrons y participent et des personnalités mondiales y prennent la parole dont le docteur Joseph Schumpeter de l'Université de Harvard.

Vers la fin de l'année, les cercles d'études deviennent des régionales sous la pression du groupe de Québec.

L'année 1946 voit s'intensifier l'information, sous forme de circulaires, sur les questions économiques et patronales-ouvrières. Durant l'année, les promoteurs se sont aperçus qu'avant de défendre le patron, il fallait le rendre défendable. Ce projet donne naissance au thème du deuxième congrès patronal: "Organisation et réforme de l'industrie moderne".

Au début de 1947, l'A.P.I. reçoit son baptême du feu, elle entre dans l'arène des relations patronales-ouvrières. Les premières frictions avec la C.T.C.C. coïncident avec un accroissement dans tout le pays, mais surtout dans la province, des grèves, en nombre et en durée. Les dirigeants par leur influence, réussissent à ramener au travail les grévistes de Ayers Limited. Cette première victoire répand un peu la méfiance à la C.T.C.C.

Pendant l'année, sous l'influence étrangère, notamment la Belgique, on se prononce temporairement contre la cogestion, la participation aux profits, etc. des projets pour le moins prématurés et aux conséquences très incertaines. Cette prise de position amène beaucoup de critiques tant cléricales qu'ouvrières. Les auteurs de ces critiques, notamment celles qu'on retrouve dans le Front Ouvrier, attaquent même les comités de coopération.

3. Période de crise - 1948-1950

Ce premier affrontement avec le monde extérieur provoque la crise d'adolescence de l'A.P.I. Elle cherche à s'affirmer. En 1948, l'A.P.I. affirme que les patrons ont aussi des droits. Elle critique ouvertement des grèves jugées discutables. On se demande: "Où va l'industrie?", thème

du congrès annuel. Finalement, on parle pour la première fois de réglementation du droit de grève et de tribunaux du travail.

Au cours de l'année 1949, les grèves à la compagnie Penman's, celle du meuble, celle des professeurs catholiques de Montréal et celle d'Asbestos, allaient provoquer la tenue de la fameuse "Réunion d'Urgence des Industriels", le 11 avril, groupant près de 400 industriels. La majorité des résolutions de cette réunion parlent de réglementation du droit de grève.

Juin 1949 est le mois du départ de l'A.P.I. du Père Bouvier, membre fondateur et observateur ecclésiastique. Plusieurs parlaient de lui comme de l'âme de l'A.P.I. Vers la fin de l'année, plusieurs signes de crise sont apparents à l'A.P.I. Le départ du Père Bouvier a provoqué la démission de quelques membres; on expulse tous ceux qui n'ont pas payé leurs contributions depuis un certain temps, qui ne veulent pas se conformer aux directives données. La dissolution de la régionale de Québec est dans l'air et finalement des troubles financiers se reflètent dans l'irrégularité de la publication de la revue Tirons Franc de même que dans la publication incomplète des rapports des congrès.

Au cours de l'année 1950, c'est la dissolution de la régionale de Québec. Il semble que celle-ci ait voulu gouverner la centrale. Une chose est certaine, c'est que la régionale reprochait (et avec raison) à la centrale de ne pas s'intéresser suffisamment à la formation de ses membres, ce qui devait être son rôle premier. D'ailleurs, après la dissolution on note un fait curieux, l'A.P.I. se relance dans la formation.

Après la dissolution, les membres de la défunte régionale de Québec se regroupèrent et fondèrent le Centre des Patrons Chrétiens avec

comme aviseur moral l'abbé Gérard Dion. On veut d'abord y faire l'éducation des membres.

Après ces trois années d'insécurité, l'A.P.I. désire plus que jamais la paix. Cet état d'esprit se reflète dans le congrès patronal à la fin de 1950. D'abord le thème en est: "La sécurité économique et sociale", "Congrès de la paix"...

4. Période de consolidation - 1951-1956

L'année 1951 est peut-être celle des réconciliations tant avec le clergé qu'avec les syndicats. Avec la nomination d'un nouvel observateur ecclésiastique à l'A.P.I., l'abbé Charles Mathieu, tout semble rentrer dans l'ordre.

En 1952, pour la première fois, on annonce un excédent des revenus sur les dépenses courantes. L'A.P.I. lance une campagne de recrutement et le rôle de représentant du patronat, que veut être l'A.P.I., semble être plus établi que jamais.

Les années 1952-1953 voient apparaître trois nouvelles régionales, le mouvement prend de l'ampleur. Au plan des revendications, dans les mémoires au gouvernement, on note toujours les même sujets, dont la réglementation du droit de grève.

En 1954, l'A.P.I. crée le nouveau Service d'Etudes et d'Action Sociale. Pour la première fois aussi, l'A.P.I. fonde sa première section professionnelle, celle des Nettoyeurs de la Rive Sud. Par la suite, la même activité se poursuivra avec d'autres sections professionnelles, mais les dirigeants considéreront toujours que ce n'est pas le rôle de l'A.P.I.

de fonder et de s'occuper des sections professionnelles. Celles-ci trouveront mieux leur place dans le futur Conseil du Patronat du Québec.

En 1955 et 1956, on organise la publicité sur une base plus solide tant dans les journaux qu'à la radio. En 1956, les exposés traditionnels qui caractérisaient le congrès annuel sont complétés par des ateliers et forums qui exigent une plus grande participation de la part de l'assistance.

5. Période tranquille et productive - 1957-1962

En 1957, c'est l'ouverture au monde extérieur. En effet, l'A.P.I. est l'hôte du XIV^{ème} Congrès patronal mondial tenu sous les auspices de l'Union Internationale des Associations Patronales Catholiques. L'A.P.I. est en effet un des quatorze pays membres de l'UNIAPAC. Ce congrès sera une publicité énorme pour l'association.

L'initiative principale, en 1957-1958, a été la mise sur pied des cours d'administration de l'entreprise par l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et la Faculté de Commerce de Laval sous les auspices de l'A.P.I.

En 1959, des équipes de travail sont formées pour étudier l'avenir de l'entreprise privée au Canada ainsi que l'entreprise familiale. Le travail par équipe devient de plus en plus à l'honneur. Ce travail dans l'ombre est sans doute l'un des éléments formateurs les plus positifs de l'A.P.I.

En mars 1961, nous assistons à la création du Service d'Administration du personnel. Aux entreprises qui le désirent, l'A.P.I. peut fournir les services d'un directeur du personnel à temps partiel, car il y a beaucoup d'entreprises qui ne peuvent s'en payer un à plein temps. Ce rôle est rempli par les techniciens de l'A.P.I.

L'année 1962 est très importante pour l'A.P.I. car son orientation pour les années à venir y prend racine. Rappelons que depuis 1960 les journaux publient de nombreux articles sur la planification. Devant l'ampleur du mouvement, l'A.P.I. décide de consacrer l'année à l'éducation sur la planification.

Suivant le principe que charité bien ordonnée commence par soi-même, l'A.P.I. s'interroge d'abord sur son futur et se demande si les structures actuelles seront adéquates dans l'avenir. Ces questions amèneront le thème du prochain congrès patronal: "Vers le progrès économique et social par l'organisation professionnelle".

A l'issue de ce congrès l'idée d'un Conseil du Patronat est lancée, et on sait qu'elle portera fruit.

6. Période de maturité - 1963-...

Pourquoi une période de maturité? Parce que pendant ces années, l'A.P.I. semble prendre une orientation définitive et aussi parce que ses positions sont sûres et ses programmes réellement sérieux et planifiés.

L'une des préoccupations majeures de l'A.P.I. en 1963 est le Conseil du Patronat, sa nécessité et ses structures. En février, on rapporte une petite guerre entre le Barreau et l'A.P.I. Le Barreau veut des privilèges exclusifs en matière de conciliation et d'arbitrage et de représentation auprès de la Commission des Relations Ouvrières. L'A.P.I. proteste et note que la convention collective comporte un aspect juridique mais n'est pas matière à plaidoirie. On valorise du même coup les diplômés en Relations Industrielles. Cette protestation de l'A.P.I. est appuyée par la Fédération des Travailleurs du Québec.

En 1964, l'idée du programme T.O.P. (Technique, Organisation, Productivité) qu'on avait rapportée d'Europe fait son chemin. On décide de l'étudier sérieusement et d'essayer de l'adapter au Québec. Après avoir subi les transformations nécessaires, le programme T.O.P. deviendra le programme C.A.P. (Coopération pour l'Accroissement de la Productivité).

C.A.P. et le Conseil du Patronat occupent tellement les dirigeants de l'A.P.I. qu'on décide de ne pas faire de congrès en 1964. On pense, avec raison, qu'on ne fait pas un congrès pour faire un congrès.

L'année 1965 est très importante dans la vie de l'A.P.I. En février naît discrètement le Conseil du Patronat après plus de deux années de gestation. Il compte dans ses rangs, à titre de membres actifs ou d'observateurs, vingt-cinq associations. En novembre, le programme C.A.P. naît à son tour. Ces deux naissances aussi importantes l'un que l'autre, forment le noyau de la nouvelle A.P.I., une association qui agit car si elle ne le fait pas, personne ne le fera à sa place. C'est un peu l'histoire du thème du congrès: "Le Québec en marche; avec ou sans l'homme d'affaires?".

En 1966, l'A.P.I. change de nom et devient le C.D.E. soit le Centre des Dirigeants d'Entreprise. En voici les motifs:

- a) L'A.P.I. n'est pas une association professionnelle dans le vrai sens du terme.
- b) Elle n'est pas non plus, une association dont l'accès est limité aux industriels, et son appellation actuelle nuit au recrutement des nouveaux membres.
- c) Depuis une dizaine d'années, on a reculé à plusieurs reprises devant le choix d'un nouveau nom, alors que celui d'A.P.I. était insatisfaisant.

L'étude historique ne serait pas complète si nous ne mentionnions le rôle et l'influence de l'Union Internationale des Associations Patronales

Chrétiennes sur l'A.P.I., aujourd'hui le C.D.E. Cette influence se traduit surtout par une ouverture au monde extérieur. A chaque année, on envoie des représentants au congrès patronal mondial où il est possible de prendre contact avec les expériences étrangères. La mentalité de l'A.P.I.-C.D.E. peut ainsi se développer plus rapidement. Par exemple, aujourd'hui on comprend mieux les problèmes d'immigration à l'A.P.I.

En plus de cet échange, on peut aider par l'UNIAPAC la cause des pays en voie de développement. Par exemple, l'A.P.I.-C.D.E. a demandé à l'Université Laval de fonder une chaire d'administration à l'Equateur, au Congo, en Colombie; pour aider l'Université Laval dans ce geste, on fait pression à Ottawa pour orienter les fonds fédéraux vers ces endroits.

B—Les services offerts par le C.D.E. (A.P.I.)

Un des objectifs importants de l'A.P.I. consistait dans la création d'un climat de saines relations patronales-ouvrières dans l'entreprise. Pour combler les lacunes chez un patronat peu familier avec les questions ouvrières et face à l'impossibilité pour les dirigeants de la petite et moyenne entreprise de créer de toute pièce des services du personnel, l'A.P.I., environ un an après sa fondation, mettait sur pied le Service des Relations Industrielles.

Conseiller les dirigeants dans le domaine de la négociation, de la rédaction et de l'application des conventions collectives de travail constitue la tâche principale de ce service. De plus, il peut procéder à des enquêtes sur les salaires et les conditions de travail et aider les dirigeants à établir des plans d'évaluation des tâches. Enfin, une autre tâche consiste à renseigner les membres sur la législation ouvrière et les

informer sur la nature et l'organisation de services sociaux dans l'entreprise: comités de coopération, coopératives de consommation et de crédit, plans de réunions pour les contremaîtres, plans de vacances, systèmes de réglementation des griefs.

Cependant, développer et maintenir un climat de saines relations patronales-ouvrières n'est qu'une, parmi bien d'autres, des tâches directoriales définies par l'Association. En effet, une interprétation pratique des objectifs de l'A.P.I. fait ressortir l'idée que le monde patronal doit assumer une responsabilité dans le développement économique et social. Au plan de l'entreprise, le patron doit donc, d'abord, viser à une utilisation rationnelle et rentable des ressources humaines et physiques. A cette fin, il se doit d'utiliser les moyens administratifs et techniques propres à assurer cette efficacité et rentabilité, d'utiliser des méthodes de direction susceptibles d'assurer une participation croissante de toutes les personnes impliquées dans la réalisation des buts de l'entreprise.

Pour aider le patronat à assumer adéquatement cette responsabilité, l'A.P.I. a mis sur pied un service de formation des cadres. Une équipe formée de conseillers en sciences du comportement, en génie et en sciences commerciales ont développé un programme qui reçut le nom de Coopération pour l'Accroissement de la Productivité (C.A.P.). Tout en retenant des éléments qu'on retrouve dans l'approche traditionnelle en administration des entreprises, le programme C.A.P. vise à développer chez les dirigeants une conception intégrée de l'administration et du fonctionnement de l'entreprise, à accroître chez eux la capacité d'envisager l'entreprise comme un tout composé de parties en relation très étroites et indépendantes.

D'une façon plus particulière, le programme tente de sensibiliser les participants aux relations interpersonnelles et aux caractéristiques des diverses situations administratives dans lesquelles les rapports humains prennent place. Par l'utilisation des méthodes les plus modernes de formation (les laboratoires de dynamique de groupes pour n'en citer qu'une), l'équipe de formation essaie de développer chez les dirigeants une plus grande flexibilité administrative, c'est-à-dire la capacité d'adopter un style administratif approprié aux caractéristiques spécifiques d'une situation administrative. Cette année, le programme porte le nom "d'Approche situationnelle à l'administration".

Le programme comprend actuellement deux phases distinctes et intégrées: une première, permettant aux participants de se familiariser avec le domaine des relations interpersonnelles et les styles de commandement; une deuxième se divise en quatre sessions: 1) Organisation des fonctions; 2) Planification générale; 3) Changement de la situation administrative; 4) Revision du progrès accompli.

Les services des relations industrielles et de la formation sont les plus importants parmi ceux offerts par le C.D.E., puisqu'ils nécessitent l'emploi à plein temps de nombreux spécialistes et qu'ils accaparent une tranche assez considérable du budget annuel de l'association. On peut, à la rigueur, considérer la direction générale comme un service, puisqu'en plus de veiller au bon fonctionnement de l'association, elle s'occupe de la préparation des mémoires pour faire connaître le point de vue du monde patronal auprès des corps publics. Un autre service, celui de l'information, se charge de diffuser les résultats d'enquêtes et des études susceptibles d'intéresser ou de renseigner le patronat. Les publications de ce service constituent une collection: les Dossiers de l'A.P.I.

Nous voudrions mentionner, en terminant, le rôle important qu'a joué le Service d'éducation sociale immédiatement après la fondation du mouvement. Pour amener le patronat à prendre conscience de son rôle et de sa fonction sociale, et pour assurer une meilleure compréhension et diffusion de l'enseignement social de l'Eglise, le Service d'éducation sociale organisa des retraites fermées, puis le quart d'heure de méditation à la réunion des secrétaires et les cours sur les encycliques. Le service assurait la publication de la revue Tirons Franc.

En 1952, un autre service était fondé pour inviter les patrons à se charger eux-mêmes de faire leur propre éducation et à faire connaître leur opinion. Actuellement, ce Service d'étude et d'action sociales veille à la préparation du programme d'étude pour l'année en cours et du congrès annuel du Centre. Il s'occupe aussi de la publication du Bulletin des Relations Industrielles.

C—Principaux courants de pensée au C.D.E.

Aider et conseiller les dirigeants par le truchement de ses services de relations industrielles et de formation constitue une tâche importante au C.D.E.

Cependant, il serait plus exact d'affirmer que la fonction principale de l'A.P.I.-C.D.E. est de nature éducative et représentative. Les mémoires et autres publications nombreuses diffusés chez les dirigeants et ceux qui s'intéressent aux relations de travail reflètent ce double caractère éducatif et représentatif. Il a fallu passer en revue toutes les publications de l'A.P.I. et des découpures de journaux (44 cahiers à anneaux) pour connaître les diverses opinions de l'association en matière de relations de travail.

Pour faciliter la connaissance et la compréhension des principaux courants de pensée du mouvement depuis sa fondation, nous avons regroupé l'éventail des opinions autour des thèmes suivants:

1. La collaboration patronale-ouvrière
2. Syndicalisme ouvrier et syndicalisme de cadre
3. La grève, le secteur public et le rôle de l'Etat
4. Le regroupement des forces patronales

1. La collaboration patronale-ouvrière

Instaurer dans l'usine un climat de bonne entente entre patrons et ouvriers est une des premières préoccupations des fondateurs du mouvement. En des termes plus modernes, cette initiative serait considérée comme une tentative d'améliorer les communications entre employeurs et employés. Mais l'intention allait au-delà d'une simple ouverture sur le plan des rapports humains. L'amélioration des conditions physiques et monétaires de travail, le respect de la dignité humaine du travailleur, l'instauration d'un climat de justice et de charité tel que proposé par les encycliques sociales sont autant de caractéristiques qui définissent le type de collaboration entre employeurs et employés qu'on voulait implanter dans l'usine. Ce thème fut abondamment diffusé depuis la fondation de l'association. Les formes de consultation telles que les comités de coopération industrielle, les comités d'intérêts mutuels ou comités d'usine ne contenaient aucune visée de réforme fondamentale des structures de l'entreprise privée.

Au cours des années 1950, les dirigeants de l'association s'opposaient à l'idée de cogestion donnant aux représentants des travailleurs une voix délibérative dans la prise des décisions majeures concernant la bonne

marche de l'entreprise. En matière d'intéressement du personnel, l'idée de partage des bénéfices était jugée prématurée. Elle a ainsi connu une application limitée à quelques entreprises. Actuellement, on met encore de l'avant l'idée des comités mixtes de production où des représentants des employés et du patronat siègeraient périodiquement en vue de discuter des problèmes de coopération technique et de relations humaines.

2. Syndicalisme ouvrier et syndicalisme de cadre

On peut facilement qualifier de "paternalisme" toute initiative patronale qui consiste à vouloir créer un climat de bonne entente entre employeurs—employés et, par là, essayer d'empêcher le syndicat ouvrier de s'implanter dans une entreprise. Nous ne croyons pas que l'A.P.I. ait tenté d'ériger en système ce paternalisme de mauvais aloi, puisque dès les débuts du mouvement, les patrons-fondateurs reconnaissaient la légitimité et la nécessité pour les travailleurs de se grouper en syndicats. Cependant, ces mêmes patrons et ceux qui prirent la direction du mouvement par la suite accordaient une préférence aux syndicats chrétiens ou confessionnels, en occurrence la C.T.C.C. (C.S.N.) au point de s'opposer aux syndicats neutres, plus précisément les syndicats d'origine américaine.

Les dirigeants du mouvement voyaient alors dans le syndicalisme catholique un partenaire dans l'instauration d'un ordre social chrétien. En acceptant ce type de syndicalisme, les dirigeants de l'association se permettaient, par ailleurs, de critiquer ouvertement le type d'action menée par la C.S.N. lors des grèves des années 1949 et 1950.

Pour le moment, le Centre des Dirigeants d'Entreprise ne privilégie plus un type de syndicalisme. Par la voix de son directeur, le Centre

présente le point de vue patronal en réponse à des opinions émises ou des projets formulés par les centrales syndicales. Par exemple, dans les Chroniques du mois d'octobre 1966, l'A.P.I. n'est pas favorable au projet de soumettre aux comités patrons-ouvriers l'étude des états financiers complets des entreprises. Elle soutient que cette proposition syndicale peut soulever des problèmes de cogestion au moment où "la majorité des syndicats locaux ne sont pas assez compétents pour apporter une contribution valable". On y voit aussi un risque dans l'état actuel des négociations car "l'information ainsi obtenue peut servir d'argument à la partie syndicale" 2/.

Le syndicalisme de cadre est un phénomène assez récent dans la Province de Québec. En 1965, le directeur général invite les dirigeants d'entreprise à user de prudence et de prévision quant à l'extension du syndicalisme de cadre au sein même des structures d'autorités.

Dans la mesure où il recherche le bien de ses membres, il (le syndicalisme de cadre) ne peut pas se désintéresser des fins de l'entreprise elle-même et que celles-ci seraient peut-être compromises par des concessions excessives à une formule syndicale qui ne respecterait pas les droits de la direction. 2/

3. La grève, le secteur public et le rôle de l'Etat

Sans s'opposer en principe au droit de grève comme instrument essentiel à la revendication, l'A.P.I. recommandait l'usage de cette mesure seulement après avoir épuisé tous les moyens pour apporter une solution aux conflits ouvriers. C'est pourquoi, les dirigeants du mouvement ont fait porter leur effort et pression sur la réglementation du droit de grève et, dans quelques circonstances, ils ont critiqué l'emploi de cette arme ultime.

Quelques années après sa fondation et à la suite des grèves retentissantes de Victoriaville, d'Asbestos et de celle des professeurs catholiques de Montréal en 1949, l'A.P.I. organisa une réunion d'urgence dans le but de protester. L'A.P.I. demandait que les grèves soient votées par la majorité des travailleurs d'une entreprise donnée, qu'elle soit déclenchée et conduite dans la légalité en respectant les droits des patrons et des ouvriers. En 1953, l'A.P.I. reprenait la même résolution en l'inscrivant dans son mémoire annuel au gouvernement de la Province de Québec. Elle recommandait qu'aucune grève ne soit déclarée ou déclenchée légalement sans qu'elle n'ait été licitement décidée par la majorité absolue des travailleurs concernés. De plus, elle demandait que le vote soit pris en scrutin secret, que des sanctions soient appliquées dans le cas d'une violation des lois ouvrières. Elle revenait à la charge en 1955 et 1958 et suggérait comme sanction la perte automatique du certificat de reconnaissance.

Au cours des années 1960, on assiste à la montée du syndicalisme dans le secteur public de l'économie et dans la fonction publique. La nationalisation de l'électricité, l'assurance-hospitalisation et la réforme scolaire sont autant d'événements qui déplacent les lieux traditionnels de décision en matière de solution des conflits de travail. L'Etat, comme législateur et employeur important est appelé à jouer un rôle plus marqué dans la réglementation et la solution des conflits. De plus, les grèves chez les enseignants, le personnel des hôpitaux et de la Régie des Alcools ont amené les dirigeants de l'A.P.I. à prendre position et faire des mises au point sur les événements.

Dans le conflit qui opposait, en 1965, la Compagnie de la Traverse de Lévis au syndicat local, le Gouvernement du Québec intervint au moyen d'une

loi pour assurer la continuité de ce service essentiel pour les deux localités. L'A.P.I. reconnaît que le dénouement du conflit en présence des élus du peuple ne met pas en danger le bien commun, mais constitue un précédent grave puisque le public, au cours de cette période, éprouve de la difficulté à saisir l'enjeu du conflit.

Dans le conflit qui opposait le Collège de Jésus-Marie d'Outremont à la présidente de l'unité de négociation locale du Syndicat professionnel des enseignants, l'A.P.I. demande que le gouvernement fasse connaître sa politique, détermine la mesure de latitude qu'il entend accorder à ses représentants pour que les dirigeants de ces institutions agissent comme chefs d'entreprise avec toute l'autonomie nécessaire.

Dans un article intitulé "La fonction publique, l'Etat et la nation", et publié dans La Presse (5 février 1965), à la suite de la grève à la Régie des Alcools, le directeur de l'association donne son point de vue sur le fait de lier une augmentation de rémunération à des facteurs aussi importants que l'ancienneté et la sécurité d'emploi dans le contexte de la fonction publique. Dans ce même article dont nous reproduisons ici des extraits, l'auteur invite les fonctionnaires et la population à reviser leur notion traditionnelle de l'Etat-employeur où ce dernier apparaît comme un père et un protecteur.

"Le secteur privé est soumis à des impératifs de rentabilité qui tracent aux négociations un guide et des limites. Exempts en général des lois de la rentabilité, les organismes d'Etat ne doivent tout de même pas échapper à un souci élémentaire d'efficacité...". "Or, selon une tradition solidement installée au Québec depuis plusieurs décennies, et 'perfectionnée' par des apports successifs, certains départements provinciaux sont

devenus des terrains de stationnement où une main-d'oeuvre surabondante vient attendre la fin de semaine. Dans un tel contexte, lier des hausses de salaires à la sécurité d'emploi et à la consécration de l'ancienneté, équivaldrait à la reconnaissance officielle de l'ancienneté. Il convient donc de faire une distinction entre l'intérêt et le bien-être des fonctionnaires, et le bien commun."

"A la faveur de l'éclatement du Québec, il s'est développé une façon de voir selon laquelle l'Etat peut tout, doit faire tout; la revendication devient article de foi. Cette vue n'est pas tout à fait raisonnable. Ce qui est raisonnable, par ailleurs, c'est de constater que l'Etat doit entreprendre une restauration très importante de la fonction publique et que cette restauration serait peut-être compromise s'il se laissait emprisonner dans une camisole de force" 4/.

Au cours de l'année 1966, au moment où les relations de travail deviennent plus tendues dans les secteurs de l'enseignement et des hôpitaux, l'A.P.I. croit qu'il est temps de saisir l'opinion publique et de démontrer que les conflits de travail du secteur public affectent toute la population et qu'ils constituent un danger pour l'équilibre économique entre le secteur public et le secteur privé. Dans les Chroniques publiées durant l'année, l'A.P.I. explicite sa pensée sur l'équilibre économique à préserver devant les revendications sans cesse croissantes des syndicats et sur le rôle que l'Etat doit jouer dans ces circonstances.

Dans les Chroniques d'avril, l'A.P.I. croit qu'une vague de revendications excessives, l'abus de la grève et des gestes illégaux peuvent compromettre l'équilibre entre les deux secteurs au moment où, d'une part, les investissements dans le secteur public s'accroissent sans cesse; et d'autre

part, au moment où il faut maintenir leur taux d'accroissement du produit national.

L'A.P.I. est d'avis que "l'Etat ne saurait intervenir dans le secteur public en particulier, sans tenir compte des aspects économiques, des conflits de travail et des répercussions désastreuses que des concessions hâtives entraîneraient à brève échéance pour toute la population" 5/.

A la suite de la grève dans le secteur hospitalier, dans ses Chroniques du mois d'août, l'A.P.I. fustige la C.S.N. pour avoir laissé ses membres passer outre à un ordre de la cour et se demande si le Code du Travail sert à quelque chose. Elle déplore le fait qu' "on a pris l'habitude de réclamer à grand cri l'intervention de l'Etat, fédéral ou provincial, sans songer qu'à ce jour, les gouvernements risqueront d'être amenés à intervenir de plus en plus fréquemment, d'user de leur prestige, et de devenir l'arbitre ordinaire des conflits ouvriers" 6/.

En marge des conflits qui paralysent le domaine de l'éducation, l'A.P.I. considère qu'il faut mettre un terme à la surenchère qui marque les revendications syndicales; même si cette surenchère est appuyée par des concessions surprenantes. Elle invite, dans ses Chroniques des mois de janvier et de février 1967, le gouvernement provincial à "maintenir une attitude ferme et à imposer un cran d'arrêt à l'escalade des revendications. Non pas pour le plaisir de brimer l'un ou l'autre des syndicats concernés, mais parce que le bien commun l'exige" 7/. Elle demande qu'on mène une enquête complète sur les relations de travail, enquête déjà proposée par la revue Relations, dans son numéro de février.

4. Le regroupement des forces patronales

Le C.D.E. reconnaît que le monde des affaires n'est plus basé sur le libre jeu de la concurrence illimitée. L'Etat, par l'utilisation des mesures fiscales et monétaires, intervient de plus en plus dans la réglementation et l'orientation du développement économique. Tout en reconnaissant la légitimité de l'intervention de l'Etat, le C.D.E. s'oppose à l'unitarisme dans ce domaine. Les syndicats et le patronat devraient participer plus activement et directement à l'élaboration et la réalisation des grandes politiques économiques. Le C.D.E. souscrit à ce point de vue mais "constate que le patronat est moins bien armé que l'Etat et le syndicalisme et que, pour s'acquitter de cette tâche, il devra accélérer son intégration et se donner des moyens de travail" 8/. C'est une des invitations répétées que faisait le C.D.E. à un resserrement des liens entre les divers organismes patronaux dans la province de Québec. Ces appels ne sont pas restés sans lendemain puisque le Conseil du Patronat du Québec qui existe déjà depuis 1965, est un premier pas vers l'unification du patronat.

SECTION II:- Le Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q.)

Devant la présence des centrales syndicales dans le Québec et celle d'un gouvernement dont le rôle s'amplifie graduellement dans le domaine des relations de travail comme employeur et comme législateur, le patronat demeure passablement désuni. En effet, une pensée patronale cohérente et dynamique ne peut se former et s'exprimer à travers une multiplicité d'associations patronales vouées à la promotion d'intérêts particuliers au moment où l'on souhaite une participation accrue des corps intermédiaires importants dans l'élaboration des grandes politiques économiques et sociales. Une

poignée d'hommes d'affaires et dirigeants d'entreprise au sein des deux groupes ethniques commencent à réaliser qu'une fédération d'associations patronales permettrait au patronat québécois de présenter un front uni sur les questions d'intérêt général.

Le Conseil du Patronat du Québec est une tentative de regroupement des forces patronales en une vaste fédération d'associations patronales. L'idée d'une telle fédération origine vers la fin de 1962 au moment où l'on discute de planification et de développement économiques.

Cette idée est née de quelques constatations précises sur la situation économique et sociale au Québec:

1. La croissance des tendances socialistes;
2. La formation d'une opinion publique de plus en plus réfractaire au monde de l'entreprise;
3. L'adoption de textes de loi opposés aux intérêts et à la philosophie du patronat;
4. L'impuissance et la désunion du monde patronal devant le syndicalisme et l'Etat;
5. L'absence de politiques patronales authentiques et de moyens d'action appropriés à la défense des droits des chefs d'entreprise et à la diffusion de leurs points de vue et opinions;
6. L'existence de plusieurs centaines d'associations patronales dépourvues de tout lien organique ou permanent et souvent divisées par la concurrence;
7. La confusion et l'incertitude des hommes publics à l'égard des buts, des projets et des opinions du monde patronal. 2/

Après une séance d'étude tenue au Holiday Inn de Montréal le 31 mai, les membres de l'A.P.I. semblent s'accorder sur les points suivants:

1. Qu'un Conseil du Patronat du Québec est une nécessité urgente;
2. Qu'il est un des atouts principaux, pour permettre à l'entreprise d'évoluer normalement et d'assurer le bien-être économique de la population;
3. Qu'il doit être largement ouvert à tous les corps vraiment représentatifs de la Province;
4. Que l'A.P.I. doit s'occuper de travailler à sa réalisation dans le plus bref délai possible;
5. Que tous les supports sérieux doivent être utilisés ou mobilisés à cette fin.

Au début de 1964, un comité provisoire est constitué dans le but de prendre les mesures nécessaires pour lancer le C.P.Q. Une première assemblée générale est convoquée et des délégués de cinquante-trois (53) associations y assistent. Une seconde assemblée générale a lieu le 22 février 1965. On adopte les règlements. On prolonge le mandat du Conseil d'administration provisoire et on vote un budget. Lors d'une autre assemblée tenue le 10 mai 1966, on autorise le conseil d'administration provisoire à augmenter le nombre de ses membres, à organiser, avec l'accord des associations, une campagne de souscription et à former les comités jugés nécessaires. La souscription ne devait débiter qu'après l'élection d'un président et d'un directeur général.

D'après sa constitution, le C.P.Q. se donne comme objectifs:

1. D'assurer une liaison permanente entre les groupements patronaux de la province de Québec, une meilleure coordination de leurs activités et interventions et d'organiser la contribution dynamique du patronat à l'activité économique du milieu;
2. De faire valoir les intérêts du patronat auprès des pouvoirs publics, des agents de la vie économique et de l'opinion publique.

La réalisation de ces buts fort louables pose un problème au plan du partage des responsabilités entre la centrale patronale et les associations membres.

Le C.P.Q. est appelé à faire connaître le point de vue des dirigeants de la petite, moyenne et grande entreprise sur les problèmes d'envergure provinciale et fédérale tels que la croissance économique, le plein emploi, le partage des fruits de la production, le choix des priorités dans les investissements publics, l'éducation, le développement régional, la main-d'oeuvre et la sécurité sociale. Il devra travailler à redéfinir le rôle social des dirigeants, les modes de collaboration entre le patronat, l'Etat et le syndicalisme. C'est là une lourde et difficile tâche si l'on songe à la diversité des entreprises et les caractéristiques particulières des secteurs et des régions économiques dans lesquels elles opèrent. Le C.P.Q. devra assumer ces responsabilités en respectant l'autonomie des associations-membres qui continuent à promouvoir, représenter et défendre les intérêts des patrons qui les composent.

SECTION III - L'Association des Manufacturiers Canadiens (Branche québécoise)

A—Fondation

Bien qu'incorporée en 1902 sous une charte fédérale, l'Association des Manufacturiers Canadiens (A.M.C.) tient de fait des réunions depuis 1871. Elle n'est pas une association à but lucratif de même qu'elle n'est pas une organisation politique.

Les effectifs—Cette association groupe tous les fabricants qui ont au moins cinq (5) personnes à leur emploi. L'idée que nous pouvons avoir de l'évolution

dans le nombre d'adhérents est très vague. Dans un mémoire présenté au Gouvernement du Québec en 1958 10/, on mentionne que les sociétés membres dans le Québec emploient près de 500,000 salariés. On nous apprend également qu'elles sont, pour la plupart, des petites entreprises dont 80 p. 100 emploient moins de cent salariés et que de ce pourcentage la majorité compte moins de cinquante (50) travailleurs. Le nombre d'adhérents à l'association (section québécoise) ne s'est pas modifié sensiblement depuis les années 1950. L'Association des Manufacturiers Canadiens (branche québécoise) comptait alors 1,472 membres; en 1960, elle en comptait 1,517 et, en 1966, on y retrouve 1,433 adhérents.

Les objectifs—L'esprit qui a animé cette association depuis sa fondation en a été un de foi vive en la libre entreprise comme élément essentiel à l'économie et à la vie canadienne.

Les objectifs qu'elle a poursuivis depuis 1871, n'ont pas changé. L'association a toujours cherché à encourager le développement de l'industrie manufacturière au Canada, à favoriser l'emploi du plus grand nombre possible de Canadiens, à protéger les intérêts de l'industrie canadienne et de ses employés et à donner à ses membres aussi bien qu'aux industriels et aux exportateurs en général l'aide qu'elle juge utile et opportune.

B—Services fournis aux membres

L'A.M.C. met une grande variété de service à la disposition de ses membres. Elle s'occupe de recueillir renseignements et données utiles, de les examiner, d'en faire une analyse et de les mettre à la portée des membres.

Il serait trop long de décrire ici les activités accomplies par les différents services. Nous nous contenterons de donner une nomenclature des services offerts:

1. Service de relations industrielles
2. Service des tarifs douaniers
3. Service des renseignements commerciaux
4. Service du contentieux
5. Service du transport
6. Service des assurances
7. Service des relations publiques

C--Attitudes à l'égard de la législation concernant les
relations du travail: piquetage, grève et syndicalisme

Piquetage—Dans les documents qui nous ont été fournis par des représentants de l'A.M.C. et qui remontent à plus de 25 ans, il nous a été impossible de découvrir des prises de position de ce groupement sur le piquetage sauf dans un mémoire récent datant de 1967 11/. L'Association est d'avis que "les travailleurs abusent de leur droit de piquetage de même qu'ils violent les droits des employeurs et ceux de l'ensemble de la population".

Le piquetage massif, l'obstruction, les menaces de violence, les voies de faits, les manifestations dans le chahut, les dommages à la propriété, ... autant d'actes expressément prohibés par la loi ... ont impunément libre cours. Ces actes devraient être jugés comme autant d'infractions au Code criminel et, à ce titre, faire l'objet d'un contrôle sévère ainsi que de mesures répressives 12/.

L'association croit qu'on arriverait plus facilement à faire comprendre et respecter les droits de chacun, de même que leurs limites, en matière de piquetage, si une législation provinciale était promulguée avec sanctions appropriées dans les cas de contraventions, comme supplément aux dispositions du Code criminel, pour prohiber: a) les piquets à l'appui de grèves illégales, b) les piquets sur la propriété d'un employeur dans le but de le forcer à reconnaître un syndicat, et c) les piquets dits 'de sympathie syndicale' 13/.

Négociation collective—Dans le Rapport de la Commission patronale du 30 novembre 1943, envoyé à l'honorable Edgar Rochette, ministre du Travail et des Mines, les représentants de l'A.M.C., soit MM. C.H. Beresford Hands et A.A. Swayne, sont d'avis que "le principe des négociations collectives n'est pas obligatoire si moins de 66 2/3% des employés d'un établissement ou d'un métier ne font pas partie de l'agence de négociation qui sollicite un mandat. En d'autres termes le gouvernement n'interviendrait pas dans pareil cas pour forcer les négociations".

Cependant, bien que l'A.M.C. soit en faveur du principe de la négociation collective, elle se montre opposée dans ce rapport à l'introduction de tout élément de coercition. Dans le même rapport les représentants de l'Association des Manufacturiers Canadiens déclarent que: "Une agence de négociation devra être forcée de s'enregistrer et de faire parvenir au gouvernement provincial sa constitution. Ses règlements devraient stipuler une élection annuelle au scrutin secret de tous les officiers. L'agence devra fournir au ministère du Travail et à ses membres dans les trois mois qui suivent la fin de l'année fiscale, un rapport financier de ses opérations". Et les représentants soutiennent que "l'une ou l'autre des parties devra avoir le droit, trente jours avant la fin d'un contrat, d'obtenir une révision des effectifs de l'agence de négociation".

Chaque fois que l'occasion s'est présentée et indépendamment des conflits industriels, l'A.M.C. a toujours manifesté son approbation à la négociation collective. Dans une lettre adressée au Premier ministre le 31 mars 1949, à l'occasion du Bill 5, l'A.M.C. fait une courte déclaration de principe devant régir les négociations collectives: "La négociation collective ne peut être entreprise avec satisfaction que si les droits et les

responsabilités des parties sont placées sur un pied d'égalité. La négociation entre une partie qui est légalement responsable et une autre qui ne l'est pas ne peut jamais apporter de relations stables entre employeurs et employés".

Même s'il est arrivé très peu souvent à l'A.M.C., à l'occasion de la présentation de mémoire de se prononcer sur le principe même de la négociation collective, dans quelques rares fois où elle s'est prononcée, on peut remarquer une certaine consistance. Et encore en mars 1967, l'Association déclare qu' "il faut que la négociation collective continue de faire partie intégrante des relations patronales-ouvrières dans le cas où les employés expriment eux-mêmes le désir de négocier par le truchement de représentants qu'ils élisent librement comme agents négociateurs".

Grève et syndicalisme—L'A.M.C. ne semble pas avoir pris position très souvent face à certains conflits dans le monde du travail. En fait, nous ne retrouvons aucun commentaire sur les grèves de l'amiante, du textile, de l'aluminium, etc. Si elle s'est prononcée sur les conflits ouvriers, ces documents ne nous ont pas été fournis.

Toutefois, dans un mémoire présenté au Gouvernement du Québec, en mars 1967, l'A.M.C. déplore le climat industriel qui existe actuellement et l'esprit qui régit les relations de travail: "Le mépris persistant de la loi et droits des citoyens concernés a donné lieu à des interprétations tellement erronées que les travailleurs, le grand public et même les corps policiers qui sont chargés de l'application de la loi en sont venus à accepter les abus illégaux comme l'exercice de droits essentiels" 14/.

L'association s'inquiète des conséquences d'une telle attitude à l'égard de la loi. Pour elle tout acte susceptible de maintenir le malaise,

le mécontentement et l'irrespect de la loi dans les milieux ouvriers, peut entraîner une détérioration sur le plan économique. En conséquence les chefs devraient pouvoir contrôler davantage les activités de leurs membres. Et si les membres d'un syndicat ne savent pas respecter les décisions des chefs qu'ils ont dûment élus, ou bien ces chefs devraient être remplacés par des personnes qui ont la confiance des membres, ou bien l'accréditation accordée au syndicat devrait lui être retirée. En ce qui concerne la protection des usines en temps de grève, si les chefs syndicaux, par incapacité d'exercer leur autorité, ou encore par encouragements fournis aux membres, continuent d'interdire l'accès à l'usine même au personnel indispensable à la protection de l'établissement, il faudra promulguer une législation rendant le gouvernement provincial responsable de la protection des usines quand elles sont frappées par une grève.

Cette association semble préoccupée tout particulièrement par le droit de grève accordé aux fonctionnaires. Ce droit, elle le considère comme une "concession qui risque d'immobiliser la province chaque fois qu'un différend survient entre le gouvernement et ses employés. Le fait d'avoir accordé le droit de grève aux fonctionnaires, surtout à ceux des services essentiels, a obligé le gouvernement à chercher des solutions politiquement acceptables aux conflits de travail, solutions basées sur la nécessité de restaurer ces services mais qui ne tiennent pas compte des conséquences néfastes qui en résultent au point de vue économique dans le secteur privé"15/.

Dans le rapport de la Commission patronale, datant du 30 novembre 1945, l'Association des Manufacturiers Canadiens demande la reconnaissance du principe de la liberté contractuelle dans un établissement ou chez un employeur donné, si moins de la majorité des ouvriers appartiennent à une union.

Ce qui est très important pour l'association, c'est la reconnaissance de l'interdépendance qui existe entre patrons et employés. Elle considère que, vu que les employeurs et les employés exercent des fonctions distinctes, "il incombe à chacun de respecter leurs champs d'activité respectifs; elle croit que patrons et ouvriers devraient examiner sans parti pris les propositions faites par l'une des parties à l'autre, en essayant de comprendre ses besoins et ses problèmes et en se rappelant toujours l'interdépendance des deux parties" 16/.

Quant à l'intervention gouvernementale dans le champ des relations contractuelles, l'A.M.C. a toujours été d'avis qu'il fallait laisser les parties libres de déterminer les relations qui doivent les régir. Toutefois, le gouvernement doit assurer un minimum de législation qui reconnaisse pleinement les droits et obligations des parties afin de faciliter les ententes. De plus, "l'A.M.C. souhaite que les lois régissant les relations ouvrières soient appliquées rigoureusement".

Dans un autre mémoire présenté au Gouvernement du Québec en mars 1967, les représentants de l'A.M.C. réitérèrent leur foi dans le principe de la liberté contractuelle. On y lit que "l'Association est disposée à appuyer toute mesure législative qui établirait des règlements de base justes et équitables ayant pour objet de promouvoir l'harmonie des relations entre le patronat et le syndicat, tout en jugeant nécessaire que ces mesures laissent à ces parties la plus grande liberté possible dans l'établissement de leurs propres relations contractuelles" 17/.

Lors de la 75^{ème} assemblée générale annuelle de cette association, tenue à Toronto, en juin 1946, on a approuvé une série de principes devant être à la base de la politique de l'Association des Manufacturiers Canadiens

en matière de relations entre patrons et employés. Dans aucun mémoire subséquent il ne fut question de rejeter l'un ou l'autre de ces principes. Au contraire, certains furent repris et énoncés d'une autre façon ou développés davantage.

L'Association croit sincèrement qu'une harmonieuse et entière coopération sera obtenue si patrons et employés règlent leur conduite sur les principes suivants: 18/

1. Les employés et les patrons devraient:

- a) Considérer la continuité et la qualité du service au public (le client) comme des choses de première importance. De ceci, dépendent des emplois permanents, de bons salaires, des dividendes et l'avenir de l'industrie elle-même;
- b) Observer fidèlement les clauses de tout contrat ou engagement pris par eux ou en leur nom;
- c) Essayer sans cesser de découvrir des méthodes permettant d'augmenter la production et d'améliorer les produits;
- d) Examiner sans parti pris les propositions faites par l'une des parties à l'autre, en essayant de comprendre ses besoins et ses problèmes et en se rappelant toujours l'interdépendance des deux parties;
- e) Régler les différends par voie de négociation loyales sans interrompre le travail.

2. Les patrons devraient:

- a) Voir à ce que les conditions de travail soient favorables à une production élevée et économique et prendre toutes les précautions raisonnables quant à la sécurité et à la santé de leurs employés pendant les heures de travail;
- b) Choisir et entraîner des surveillants qui, en plus d'être des artisans compétents, sachent traiter avec justice et bienveillance les hommes et femmes qu'ils dirigent;
- c) Respecter le droit des employés de se grouper librement pour des fins légitimes;
- d) Négocier collectivement avec les représentants choisis librement par la majorité des employés concernés, au sujet des salaires, heures de travail et conditions de travail;
- e) Organiser les opérations de leurs établissements de façon à favoriser la régularité et la continuité du travail, d'où une stabilité maximum de revenus;
- f) Dans la mesure du possible mettre en pratique le système de promotion basé sur la compétence, l'expérience et le mérite;
- g) Appuyer et mettre en vigueur une politique de salaires raisonnables par rapport aux circonstances pertinentes.

3. Les employés devraient:

- a) Reconnaître le droit de l'employeur d'organiser, administrer et diriger son entreprise;
- b) Accomplir leur tâche avec toute la compétence et la diligence dont ils sont capables;
- c) Coopérer spontanément avec la direction à la solution des divers problèmes les concernant;
- d) S'intéresser à la conservation et à la protection des produits, de l'établissement, de l'outillage et des machines, et respecter les droits des employeurs en tant que propriétaires;
- e) Reconnaître à tout employé le droit de faire partie ou non de toute association légitime d'employés ou de citoyens sans préjudice à son droit de travailler à l'occupation de son choix.

D—Structures

L'Association des Manufacturiers Canadiens comprend six divisions autonomes dont la division du Québec.

La division du Québec a son siège social à Montréal. Elle comprend neuf sections dans les principaux centres industriels de la province, soit: Drummondville, Granby, Montréal, Mont-Royal, Ville de Québec, St-Jean, St-Hyacinthe, Vallée du St-Maurice, District de Sherbrooke.

SECTION IV:- La Chambre de Commerce de
la Province de Québec

La Chambre de Commerce n'est pas une association patronale au sens que l'on donne habituellement à cette expression. En effet, en plus de grouper des personnes du monde des affaires et celui du patronat, elle admet dans ses rangs tout citoyen désireux d'oeuvrer au sein de ce mouvement pourvu qu'il paie une cotisation annuelle et qu'il respecte les règlements. Cependant, étant donné la parenté de quelques-unes de ses positions avec celles du monde patronal, il serait intéressant de connaître ses origines, son évolution et ses déclarations de principes en matière de relations de travail.

C'est à la Chambre de Commerce de Montréal que revient l'existence de la Chambre de Commerce de la Province de Québec. En effet, c'est la Chambre de Montréal qui eut l'excellente initiative de l'organiser et de lui prêter même son personnel de secrétariat, d'abord de la période de la fondation jusqu'en 1915, puis de 1940 jusqu'en 1950. La Chambre de Commerce de la Province de Québec doit aussi à la Chambre de Commerce de Québec sa réorganisation de 1955 et l'utilisation de son personnel de secrétariat jusqu'en 1940. Ces deux Chambres furent donc extrêmement utiles pour la Chambre de Commerce de la Province de Québec en se chargeant pendant une assez longue période d'un lourd fardeau: le secrétariat.

Dans sa première période d'activité, diverses chambres locales naissent un peu partout dans la province. En même temps, la Chambre provinciale voyant grossir le nombre de ses membres s'organise, se structure et se donne des objectifs afin d'atteindre plus facilement les buts qu'elle s'est donnée. Avec la venue de la guerre cependant, l'intérêt des membres

diminue et elle en vient à perdre de sa force à tous les niveaux de la hiérarchie; si bien qu'en 1917, la Fédération n'a que son nom pour prouver son existence.

Après un long silence, la Fédération renaît à Québec le 21 octobre 1935. Ce retour à la vie prend toute sa force au congrès de 1936 à St-Jean où 115 délégués représentants plus de 30 Chambres se rencontrent pour discuter des problèmes de l'heure. A ce moment, l'organisme prend un caractère plus universel et plus méthodique.

Cet élan est cependant quelque peu freiné en 1940. Cette année-là le secrétaire-trésorier de l'organisme quitte son poste et les activités de la Chambre sont peu nombreuses. En 1941, le poste vacant est rempli et la Fédération continue sa marche ascendante une fois de plus. Depuis ce temps, la Fédération s'est améliorée à tous les points de vue pour, à la fin, donner cette image de vivacité et de compétence qu'on lui connaît aujourd'hui.

A--Définition et objectifs de la Chambre

Cette association dont nous avons vu quelque peu l'histoire et dont nous voyons partout les activités, souscrit à quels principes et agit en fonction de quoi? Pour tenter de circonscrire d'une façon globale le rôle d'une Chambre de Commerce, voyons comment Gilbert A. Latour définit une chambre de commerce canadienne dans "Un document sur l'histoire, les champs d'action et le fonctionnement des Chambres de Commerce", Chambre de Commerce de Montréal, janvier 1962.

Une Chambre de Commerce, au Canada, est une association de citoyens éclairés qui, préoccupés de progrès économique, civique et social, mettent volontairement en commun leur expérience, leur influence et certains fonds pour faire valoir leurs intérêts collectifs ou individuels compatibles avec ceux du bien commun de leur localité.

La Chambre de Commerce de la Province de Québec a pour ainsi dire traduit cette définition de la manière suivante:

Les buts de la Chambre de commerce sont de promouvoir et de défendre le bien-être économique, civique, et social de la province de Québec en général, de stimuler le développement de ses ressources, de promouvoir l'efficacité des diverses chambres de commerce et autres associations analogues organisées dans cette Province pour fins économiques et d'assurer l'unité et l'harmonie d'action sur les mesures d'intérêt commun 19/.

Pour atteindre ces différents buts, la Chambre compte beaucoup sur l'esprit civique du citoyen, sur son désintéressement et sur son esprit de solidarité. Dans son esprit, la Fédération considère que tout citoyen a des droits envers la communauté et qu'elle est un moyen par lequel le citoyen peut satisfaire ses devoirs envers la société. Consciente de ce rôle toute son action est centrée sur la promotion industrielle, la promotion commerciale, la promotion civique et sur tout ce qui concerne indirectement ces trois aspects principaux de son activité.

B--Activité de la Chambre

Par la définition même de ses buts il est évident qu'elle est une association aux vues larges, limitée seulement par ses ressources humaines et financières, et qui cherche avant tout à prendre des positions qui concernent le bien de la communauté. Son activité n'est de cette façon limitée par aucune restriction intrinsèque à sa nature et c'est sur ces bases qu'elle a construit son crédo:

- le bien-être économique:
- le développement de l'industrie et du commerce sur la base du système de la libre entreprise;

- le bien-être civique:
 - le bon fonctionnement de l'administration et des services publics basé sur la liberté démocratique;
- le bien-être social:
 - l'amélioration des conditions de vie du milieu basée sur les responsabilités réciproques du citoyen et non sur celles de l'Etat;
- le développement des ressources:
 - l'effort constant du développement maximum des ressources humaines et nationales de la Province par l'éducation à tous les niveaux et la transformation des matières premières en produits ouvrés.

D'un autre côté, afin d'atteindre ses buts d'une façon plus méthodique et plus constante, la Chambre, dans toutes ses fonctions, base ses activités, à la lumière des principes suivants:

- a) Après Dieu notre première préoccupation doit être la personne humaine.
- b) Chez l'homme, on doit donner la préséance aux valeurs spirituelles.
- c) Les biens matériels doivent être employés pour ennoblir la personne humaine.
- d) La liberté est essentielle au plein épanouissement de l'homme et au progrès de la collectivité.
- e) La liberté d'entreprise et le système de la libre concurrence sont les régimes qui offrent à l'individu la plus grande marge de liberté.
- f) Cette liberté impose à l'homme des responsabilités auxquelles il ne saurait se soustraire sans la perdre ou la diminuer.
- g) L'Etat doit protéger les libertés individuelles et de l'entreprise privée, il a le devoir d'intervenir lorsque cette dernière ne peut suffire à la tâche de servir le bien commun; dans ce cas son rôle est supplétif.
- h) Servir l'humanité constitue l'une des oeuvres les plus nobles d'une vie. 20/

C'est donc un mouvement de grande envergure avec des assises bien fondées qui, par des recommandations adoptées par la majorité des membres, fait des pressions auprès des gouvernements provincial et fédéral dans le but d'améliorer le bien-être civique, moral et social de la communauté.

C—La Chambre et les relations
patronales-ouvrières

De cette façon, que ce soit directement ou indirectement, au cours de son évolution, la Chambre en est venue à se prononcer sur les relations patronales-ouvrières.

Au moment de sa fondation, la Chambre n'avait pas d'attitudes officielles envers le syndicalisme parce qu'en 1909 le syndicalisme n'était pas une préoccupation essentielle à l'époque. Avec les années cependant, le syndicalisme devenant une force plus grande, elle vient à le considérer comme une institution nécessaire.

Dans son périodique officiel du 15 décembre 1949, la Chambre constate plus spécifiquement l'importance du problème des relations industrielles. Elle affirme qu'elle devrait faire tout son possible pour améliorer les relations patronales-ouvrières en essayant surtout de prévenir les conflits patrons-ouvriers. Dans cette optique elle préconise cinq (5) moyens principaux pour atténuer ces conflits.

1. Un club de contremaîtres

- grouper ces derniers pour discuter de leurs problèmes afin de mieux faire comprendre le point de vue de l'administration.

2. Des visites industrielles pour les parents et les enfants

- de cette façon toute la famille peut connaître le milieu de travail du père ou du mari.

3. L'opinion des employés

- pour connaître leurs goûts, leurs désirs, leurs besoins, leurs opinions sur tout ce qui concerne l'usine.

4. La législation ouvrière

- familiariser les patrons avec les lois ouvrières.

5. Les salaires

- enquête sur les salaires, les congés payés, les heures de travail pour familiariser le patron sur ce qui se passe ailleurs.

Dans le domaine des relations patronales-ouvrières, la Chambre met surtout l'accent sur l'harmonie qui doit exister entre les patrons et les ouvriers. C'est cette idée que Marcel Robidas reprend dans un éditorial du périodique Faits et Tendances, le 15 mars 1957: "La paix et l'harmonie sont sérieusement menacées chez nous par la multiplicité des conflits ouvriers, de grèves et des misères morales et physiques qui s'ensuivent". Ces conflits pour la plupart proviennent des revendications salariales et de la limitation des heures de travail qui, à la fin, à cause du niveau décroissant ou constant de la production provoquent une poussée inflationniste.

Le 15 décembre 1958, le même auteur dans un autre éditorial du périodique reprend le même thème mais d'une façon plus positive: "A quoi cela tient-il que les hommes s'opposent au lieu de s'entraider?... Comment expliquer par exemple que les citoyens d'une ville, d'une région, d'un pays, par l'entremise du marchandage électoral, des revendications syndicales vont exiger la destruction même du capital qui assure leur emploi et leur bien-être?" A ces deux questions, une réponse: l'ignorance. Pour lui, la plupart des gens ne comprennent pas le monde complexe qui les entoure et,

partant, ne peuvent pas agir objectivement. Une éducation est donc à faire par le truchement d'une discussion franche et loyale entre gens éclairés et c'est ce que la Chambre a l'intention de faire.

Dans un autre éditorial de Faits et Tendances, Gérard Letendre reprend encore le même thème mais dans une option différente cette fois: "Si nous voulons maintenir un niveau de vie élevé, employeurs et employés doivent travailler dans l'harmonie et la confiance réciproque" 21/. L'ouvrier doit réaliser que ses bonnes conditions de travail et son salaire proviennent de sa productivité. Le patron, de son côté, doit donner au travailleur une part généreuse de toute augmentation de profit due à une productivité accrue.

Les employeurs et les employés en somme devraient savoir que tout progrès futur dépend de leur productivité et partant les conflits industriels deviendraient moins nombreux.

Le climat industriel pour la Chambre est un facteur décisif pour le développement de l'économie. Monsieur Jacques Caron a su élaborer assez bien cette idée. "... Personne, n'est intéressé à se jeter inconsidérément dans des guêpiers, à se voir forcé de fermer les portes de son établissement au bout de quelques mois, à envoyer des menaces de toutes sortes..." 22/. Et il ajoute: "Il est néfaste d'agir en sorte que les ouvriers développent toutes sortes de préjugés à l'égard du patron au point d'en arriver à le considérer comme leur pire ennemi et à croire qu'il n'existe pas d'autre moyen d'appuyer leurs demandes que l'usage de la force" 23/.

Certaines personnes, selon lui, agissent comme si rien ne pouvait limiter leurs ambitions et ainsi amènent la discorde. Les ouvriers ont des problèmes comme les patrons, il est important que ces deux parties se rendent

compte qu'ils ont des objectifs communs à poursuivre. Dans cette optique le climat industriel ne peut que s'améliorer pour le bénéfice de tous. Me Georges L. Demers dans un discours abonde dans le même sens quand il dit: "Tous savent que les syndicats ouvriers et les patrons font des erreurs et commettent des injustices. Aucun groupe n'est exempt de ses moutons noirs. Sachons donc reconnaître nos faiblesses de part et d'autre, c'est à mon sens la seule manière d'amorcer un dialogue valable et constructif" 24/.

Depuis le Bill 55, la Chambre de Commerce se prononce souvent contre la grève dans les services publics pour plusieurs raisons. D'abord, il n'y a plus de négociation possible parce que l'urgence du règlement rend la partie patronale très vulnérable à toutes sortes de revendications excessives; ensuite parce que les parties ne sont pas sur le même pied d'égalité: le droit de grève est permis, mais le lock-out est impossible. Tous ces discours et ces articles reflètent la pensée de la majorité des membres. Il semble que nous pouvons faire cette affirmation si on se base sur les recommandations dans le domaine des relations patronales-ouvrières que la Chambre a présentées au gouvernement provincial; recommandations adoptées au minimum des 2/3 des Chambres-membres représentées.

- a) Laisser à l'employé le droit d'adhérer ou non au syndicat de son choix et ne pas faire dépendre le droit au travail de l'appartenance au syndicat ouvrier.
- b) Reconnaître l'égalité des parties en les rendant également justiciables et en donnant à chacune des responsabilités équivalant à leurs pouvoirs.
- c) Prévoir un moyen de contrôle sur les pouvoirs monopolistiques des syndicats ouvriers sur les effectifs des travailleurs tout comme d'autres lois contrôlent pour le bien public les monopoles dans les entreprises.
- d) Proscrire l'ingérence des syndicats étrangers.

- e) Laisser aux employeurs et aux employés le plus de latitude possible pour discuter de leurs problèmes communs dans un climat de liberté.
- f) Prévoir que le vote de grève sera pris au scrutin secret.
- g) Proscrire les grèves ou "lock-out" quand ils peuvent mettre en danger la sécurité ou la santé publique.
- h) Proscrire toute grève ou action dommageable résultant de conflits entre des syndicats rivaux.
- i) Proscrire les grèves de solidarité et le boycottage secondaire.
- j) Proscrire le piquetage:
 - par d'autres personnes que les employés de l'établissement affecté par la grève
 - ailleurs qu'aux abords immédiats de l'établissement où sévit le différend.
- k) Assurer une rédaction claire et spécifique des textes afin d'éliminer les possibilités d'interprétation différentes ou opposées.

Conclusion

Cette étude sur la Chambre de Commerce de la Province de Québec permet de constater qu'en fait elle cherche à atteindre les objectifs qu'elle s'est donnée: la promotion économique, civique et sociale de la communauté. S'intéressant surtout aux problèmes économiques qui existent tant au niveau local que provincial, elle a été amenée peu à peu à prendre position dans le domaine qui nous intéresse plus spécialement: les relations patronales-ouvrières. Intéressée au progrès économique de la Province, elle tient à affirmer que le climat industriel est un facteur décisif pour le développement de l'économie. Comme ce climat, aujourd'hui, est chargé de grèves de toutes sortes, elle se prononce contre le droit de grève dans les services publics et pour une diminution sensible des grèves dans le secteur privé. Cette diminution demande selon elle une harmonie et une collaboration entre

les patrons et les ouvriers qui selon elle ne se trouvent que trop rarement. Une éducation est à faire dans ce sens.

Les ouvriers et les patrons doivent se rendre compte qu'ils font souvent face à des problèmes communs et qu'ils ont des objectifs communs. Ce n'est que par le franc dialogue et la saine collaboration que le capital et le travail viendront à vivre ensemble d'une façon harmonieuse et progressive.

SECTION V - Considérations sur d'autres associations patronales et sur le regroupement des forces patronales

Au début de notre étude, nous avons mentionné qu'il existe environ 400 associations patronales dans la Province de Québec. Leur nombre ne témoigne pas nécessairement de leur importance puisque la plupart sont des organismes d'entraide et de coopération. D'autres connaissent une certaine activité dans l'élaboration et l'application des conventions collectives susceptibles d'être extensionnées par le gouvernement. La présence d'une multitude d'associations patronales ne signifie pas qu'il n'existe aucun lien structurel entre elles.

Nous avons déjà mentionné l'effort mené par le C.D.E. pour réaliser un regroupement des forces patronales. Cette tentative a conduit à la mise sur pied d'un Conseil du Patronat Québécois qui crée des liens pour le moment théoriques entre 53 associations.

Par ailleurs, le nombre de fédérations et d'associations provinciales importantes donne une idée du degré de rattachement des associations locales ou régionales et aussi de la tendance au regroupement des forces patronales dans la Province de Québec.

Au sein de l'industrie forestière, il existe deux associations provinciales: Quebec Forest Industry Association et la Canadian Pulp and Paper Association.

Dans le secteur des mines on retrouve au moins deux associations provinciales: l'Association des Mines de Métaux de la Province de Québec et l'Association des Mines d'Amiante.

Les branches d'activité professionnelle les mieux organisées dans le secteur manufacturier sont, à notre avis, les suivantes:

Les distributeurs laitiers: La Fédération des producteurs de lait industriel du Québec représente l'ensemble des entreprises qui constituent la distribution du lait de Québec.

Les boulangers: Il existe une association provinciale dans ce secteur. On retrouve cependant chez les boulangers deux régionales et quatre locales autonomes.

Les imprimeurs: Il existe une association provinciale dans cette branche: L'Association patronale des Imprimeurs de la Province de Québec qui englobe huit filiales.

Les fabricants de meuble: L'Association Patronale des Manufacturiers de Meubles de la Province de Québec.

Le secteur de la construction semble assez bien organisé sous l'égide de la Fédération de l'Industrie de la Construction. Fondée en 1948 par un regroupement des associations de Québec, de Sherbrooke et Chicoutimi, elle représentait en 1965 plus de 5,000 membres d'associations patronales et plus de 115,000 manoeuvres et artisans de 26 métiers différents. Cette

fédération s'est surtout prononcée en faveur de la négociation à l'échelle provinciale et désire maintenir l'industrie de la construction sous l'égide exclusif de la loi de la convention collective.

On peut saisir le degré de syndicalisation patronale dans ce secteur en établissant la liste des associations affiliées à la Fédération et la liste de celles qui ne le sont pas.

A - Associations affiliées à la Fédération de la Construction du Québec

Association des Constructeurs Saguenay Lac St-Jean Inc.
Association des Entrepreneurs en Construction de Brôme,
Missisquoi, Shefford Inc.
Association des Constructeurs du comté Saguenay
Association des Constructeurs du District de Hull
Association de la Construction de Montréal
Association des Constructeurs de l'Ouest du Québec Inc. (Noranda)
Association des Constructeurs de Richelieu, Verchères, Yamaska
Association des Constructeurs de la Vallée du Richelieu
Association de la Construction de Québec
Association des Constructeurs de Route du Québec
Association des Constructeurs Bas St-Laurent Inc.
Association des Constructeurs des Cantons de l'Est
Association des Constructeurs du comté de Duplessis
Association des Constructeurs de St-Hyacinthe, Bagot, Rouville
Association des Constructeurs de la Mauricie
Association des Constructeurs du diocèse de Nicolet.

B - Associations non-affiliées à la Fédération de la Construction et qui oeuvrent dans ce secteur

Association des Entrepreneurs en couverture, Montréal
Association des Constructeurs d'Habitation, Montréal
Association Patronale des Patrons Signataires du décret
Chambre de la Construction de Ste-Agathe
Chambre de la Construction des Laurentides
Chambre de la Construction de Montréal
Association des Plâtriers et Finisseurs en Ciment Inc., Montréal
Association des Marchands de Blocs et Tuyaux de Ciment de la
Province de Québec
Association des Maîtres Poseurs, Sableurs, et Polisseurs de
Planchers de Bois Francs de la Province de Québec
Association des Entrepreneurs Peintres de la Province de Québec
Association des Maîtres-Entrepreneurs de Plomberie et Chauffage
de la Province de Québec
Corporation des Maîtres-Electriciens
Insulation Contractors' Association
Canadian Terrazo and Mosaic Contractors' Association.

L'industrie de la construction est surtout concentrée dans les villes de Montréal et de Québec. Dans ces mêmes endroits, la Fédération rattache deux associations importantes: l'Association de la Construction de Montréal et l'Association de la Construction de Québec. Cette dernière étend sa juridiction de Portneuf à Rivière-du-Loup, incluant les comtés de Beauce, Bellechasse, Dorchester, Charlevoix, Chauveau et les municipalités du comté de Frontenac. Ses effectifs se chiffrent à 731 membres, dont 84 réalisent un chiffre d'affaires annuel de \$500,000 et plus.

Même si la Fédération groupe des associations importantes, au moins une douzaine n'en font pas partie. Cependant, plusieurs de leurs membres sont aussi membres d'une association de la construction affiliée à la Fédération.

Dans le secteur du transport, on peut mentionner l'importance de l'Association du Camionnage du Québec. Elle réunit les membres qui possèdent la majorité des quelques 30,320 véhicules de livraison enregistrés comme tels. Le nombre des ouvriers directement employés par le transport public par camion atteint 50,000 personnes.

Cette association ne s'est pas prononcée contre le syndicalisme, puisqu'elle le considèrerait comme une arme pour instaurer des taux fixes dans le transport routier. Cependant, elle s'est ouvertement déclarée contre un type de syndicalisme, celui de l'International Brotherhood of Teamsters, en demandant même leur banissement. En 1961, elle demandait au Gouvernement du Québec un amendement à la Loi des relations ouvrières afin de pénaliser les tierces personnes qui incitent les ouvriers à déclencher des grèves illégales. Quelques années plus tard, elle demandait de modifier le Code du travail pour rétablir la prohibition de la grève dans les services publics.

Dans ce même secteur des transports, il faut mentionner aussi l'existence d'une autre association, celle des propriétaires d'autobus du Québec.

Dans les secteurs du commerce et des services, il faut souligner la présence des fédérations suivantes:

La Fédération du Détail et des Services Inc., regroupe onze associations patronales:

- a) L'Association des Marchands Détaillants du Canada, district de Québec avec 8 filiales et 4 divisions commerciales.
- b) L'Association des Détaillants en Alimentation du Québec. Elle groupe 4,000 épiciers indépendants qui détiennent 47.6% du marché. On évalue à 7,000 le nombre d'épiciers qui demeurent à l'extérieur de l'association, mais ils ne détiennent que 19.3% du marché.
- c) L'Association des Marchands de Meubles du Québec
- d) Les Maîtres-Fourreurs Associés du Québec
- e) L'Association des Marchands de Meubles au détail
- f) La Société des Hommes d'Affaires de Sherbrooke
- g) L'Association des Détaillants de Haute-riVe et de Baie-Comeau
- h) Les Propriétaires Unis de Taxis de Montréal
- i) L'Association des Garagistes et Détaillants d'Essence du Québec
- j) L'Association des Photographes Professionnels
- k) L'Association des Propriétaires de Cinéma du Québec

Dans le commerce de l'essence, un organisme regroupe les fraternités sous l'égide de la Fédération des Fraternités des Détaillants d'Essence du Québec, dont le siège social est dans la ville de Montréal.

Chez les barbiers, la Fédération Patronale des Barbiers-Coiffeurs, fondée en 1937, regroupe 27 associations de barbiers, de coiffeurs pour hommes et pour dames. Cependant, dans les régions de Montréal, Sherbrooke, St-Jérôme et St-Eustache, les associations patronales de la coiffure pour hommes ne sont pas affiliées à la Fédération.

Il faut rappeler aussi la présence de deux monolithes du monde patronal dont nous avons présenté les débuts et le développement dans les sections précédentes: l'A.P.I. et l'A.M.C. Leur importance dépasse le nombre de leurs adhérents puisqu'une myriade de petites associations épousent les positions de l'une ou l'autre sur les problèmes majeurs qui concernent le patronat. Du moins, c'est l'avis exprimé par les présidents et secrétaires des petites associations au cours des contacts que nous avons eus avec eux.

NOTES

- 1/ GUIBEAU, Eugène, "Une organisation patronale", Causerie prononcée au poste CKAC, 19 mars 1944.
- 2/ Communiqué de presse sur deux attitudes de la C.S.N. dans Chroniques de l'A.P.I., Vol. 2 No. 4, octobre 1966.
- 3/ "Les Cadres et l'A.P.I., une mise au point", Bulletin des Relations Industrielles, Vol. 3, No. 20, mai 1965.
- 4/ BRUNELLE, Jean, "La fonction publique, l'Etat, la nation", dans La Presse, Vendredi 5 février 1965, 81e année, No. 29.
- 5/ "Relations de travail et expansion économique", Chroniques de l'A.P.I., Vol. 1, No. 12, avril 1966, p. 7.
- 6/ "Les syndicats vs la nation", Chroniques de l'A.P.I., Vol. 2, No. 2, août 1966, p. 2.
- 7/ "Il faut appuyer le gouvernement, gardien du bien commun", Chroniques de l'A.P.I., Vol. 3, No. 1, janvier-février 1967, p. 4.
- 8/ "L'intervention de l'Etat", dans Chroniques de l'A.P.I., Vol. 1, No. 9, février 1966.
- 9/ Extrait d'un document du Conseil du Patronat du Québec distribué à ses membres, le 2 mars 1966.
- 10/ Mémoire de l'Association des Manufacturiers Canadiens au Gouvernement du Québec, novembre 1958, p. 1.
- 11/ Mémoire de l'Association des Manufacturiers Canadiens, (division de Québec) au Gouvernement de la Province de Québec, mars 1967, p. 15.
- 12/ Ibidem, p. 16.
- 13/ Mémoire de l'A.M.C., mars 1967, p. 15.
- 14/ Mémoire de l'A.M.C., mars 1967, p. 11.
- 15/ Mémoire de l'A.M.C., mars 1967, p. 13.
- 16/ Mémoire de l'A.M.C., novembre 1958.
- 17/ Mémoire de l'A.M.C., novembre 1958, p. 13.
- 18/ Relations entre patrons et employés, exposé des principes à la base de la politique de l'A.M.C. en matière de relations entre patrons et employés, tel qu'approuvé lors de la 75^{ème} assemblée générale annuelle de cette association, à Toronto, les 4, 5 et 6 juin 1946.

- 19/ Article 1, section 2 des règlements de la Chambre de Commerce de la Province de Québec.
- 20/ Article 7, section 3 des règlements de la Chambre de Commerce de la Province de Québec.
- 21/ "Productivité et Relations ouvrières" (Editorial), Faits et Tendances, Vol. XII, No. 9, 15 juin 1961.
- 22/ Discours prononcé par M. Jacques Caron, président de la Chambre de Commerce de la Province devant les membres de la Chambre de Commerce de St-Jérôme, à l'Hôtel Lapointe, le 9 mars 1966, p. 6.
- 23/ Ibidem, p. 7.
- 24/ Discours prononcé par Me Georges L. Demers, C.R., président de la Chambre de Commerce de la Province de Québec devant l'assemblée annuelle de l'Association des Industriels Laitiers du Québec, à l'Hôtel Reine Elizabeth, 22 novembre 1966, p. 3.

PARTIE II

ATTITUDES ET PRATIQUES COURANTES DU PATRONAT A L'ENDROIT DU SYNDICALISME, DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE ET DU ROLE DE L'ETAT

Cette seconde étape de notre travail consiste en une étude des pratiques et attitudes actuelles des dirigeants d'entreprise touchant les relations employeurs et employés et le rôle de l'Etat dans ce domaine. A cette fin, nous avons visité 24 compagnies pour interroger les vice-présidents ou directeurs de personnel. La plupart sont des leaders dans le secteur économique où ils opèrent et la valeur de leurs investissements oscille entre 20 et 100 millions de dollars. Ces compagnies qui emploient 500 personnes et plus, entretiennent des relations depuis plus de vingt ans avec les grandes centrales syndicales, sauf le secteur des banques qui n'est pas syndiqué et qui a fait l'objet d'un traitement particulier dans notre rapport détaillé. Nous avons aussi rencontré les présidents ou directeurs généraux de 25 petites entreprises qui traitent avec un syndicat et dont la moitié emploie entre 100 et 200 personnes.

Les questions que nous avons posées aux cadres supérieurs de la petite et de la grande entreprise portaient sur les points suivants:

1. Le regroupement des forces patronales;
2. La négociation de la convention collective;
3. Sécurité au travail, ancienneté et sécurité syndicale;

4. La consultation patronale-ouvrière et les changements technologiques;
5. Le recours ouvrier;
6. Le rôle du syndicat dans l'entreprise;
7. L'état des relations patronales-ouvrières;
8. Les politiques d'intéressement du personnel;
9. La grève et le bien commun.

Sur chaque point, nous présenterons les résultats de nos démarches auprès des dirigeants pour connaître leur point de vue et les pratiques existantes dans leurs entreprises.*

SECTION I - Opinions des dirigeants à l'endroit d'un regroupement des forces patronales

A—Point de vue de la grande entreprise

La majorité des entreprises visitées sont membres d'une ou plusieurs associations patronales ou para-patronales. Parmi les plus fréquemment citées, nous retrouvons les noms de l'Association des Manufacturiers Canadiens, le Centre des Dirigeants d'Entreprise, la Chambre de Commerce, enfin, le Montreal Board of Trade.

La plupart des entreprises font d'abord partie d'une association à caractère professionnel, c'est-à-dire un organisme regroupant des entreprises oeuvrant dans un secteur industriel particulier et voué à la protection d'intérêts immédiats. Citons comme exemples: l'Association Canadienne

* Pour recueillir cette information, nous avons adapté le questionnaire de Milton Derber qui apparaît dans son volume intitulé, Plant Union-Management Relations in Illini City, Chicago University Press, 19 pp.

des Pâtes et Papiers, l'Institut Canadien des Textiles, l'Association des Mines de Métaux du Québec.

L'appartenance à ces associations est considérée comme indispensable. On y adhère en grand nombre pour la raison suivante: les dirigeants font face à des problèmes qui ont une répercussion économique directe sur leur entreprise et ils réalisent que les solutions à ces problèmes échappent à leur contrôle. Selon les paroles mêmes d'un dirigeant: "On donne, mais on sait pourquoi".

Les dirigeants ou les entreprises sont aussi membres d'associations à caractère interprofessionnel telles que l'Association des Manufacturiers Canadiens, le Centre des Dirigeants d'Entreprise. A ce niveau, l'orientation diffère quelque peu; les problèmes étudiés laissent l'immédiat pour revêtir un caractère plus général. Les solutions qu'on propose ont une répercussion moins prononcée sur une entreprise en particulier.

Aucune des personnes interviewées n'a émis l'opinion qu'une de ces associations pourrait regrouper et représenter le monde patronal au Québec. Cependant plusieurs ont mentionné le rôle que pourrait jouer en ce domaine le Conseil du Patronat du Québec, plus connu sous le sigle C.P.Q.

Le C.P.Q. se propose de jouer le rôle d'une confédération d'associations patronales qui deviendrait, dans un avenir rapproché, le porte-parole unique du monde patronal auprès des grands partenaires sociaux (gouvernements et syndicats). Sur ce sujet, plusieurs témoignages ont été recueillis:

Douze (12) grosses compagnies sont en faveur
Trois (3) sont opposées.
Six (6) n'ont pas osé émettre leur idée.

Une présentation succincte des opinions émises en faveur d'un regroupement comme le C.P.Q. et contre un tel regroupement donne ceci:

1. Arguments en faveur du C.P.Q.

Le C.P.Q. est la force nécessaire pour équilibrer les puissances syndicales et gouvernementales.

Le C.P.Q. est l'organisme nécessaire de représentation auprès du gouvernement en matière économique et sociale.

Le C.P.Q. est l'organisme nécessaire pour assurer la formation du monde patronal.

Les douze (12) compagnies qui sont favorables à un regroupement sont aussi d'accord sur le point suivant: le C.P.Q. est la formule idéale. Cependant, les obstacles à surmonter sont nombreux: intérêts diversifiés, tailles et philosophies variées des entreprises, cotisation additionnelle, la présence du syndicalisme dans une entreprise et l'absence dans une autre.

Ces obstacles sont aussi soulignés par ceux qui sont opposés à un regroupement tel qu'envisagé par le C.P.Q. et, en plus, ils leur apparaissent insurmontables.

2. Arguments contre le C.P.Q.

Le C.P.Q. va à l'encontre du concept de l'entrepreneur...individualiste de nature.

La diversité des intérêts du monde patronal empêchera toujours la venue d'un porte-parole unique.

Cependant, ces quelques entreprises voient la possibilité d'un regroupement à un niveau inférieur et le jugent souhaitable. On en viendrait ainsi à plusieurs fédérations (probablement vingt et plus), au lieu de près de quatre cents associations dont les liens sont plutôt lâches.

B—Point de vue de la moyenne et petite entreprise

Les dirigeants, dans cette catégorie, ne semblent pas avoir songé tellement aux raisons qui militent en faveur d'un regroupement patronal. Cependant, vingt (20) entreprises sur vingt-cinq (25) sont favorables à un tel regroupement mais par secteur industriel. La seule raison invoquée en est une d'efficacité sans plus de précision.

Des vingt-trois (23) entreprises membres d'associations patronales,

- douze (12) adhèrent au C.D.E.,
- neuf (9) à l'A.M.C.,
- cinq (5) d'entre elles sont membres à la fois du C.D.E. et de l'A.M.C.,
- dix (10) sont membres de deux associations patronales et plus de caractère professionnel, dans les secteurs suivants: le béton, la chaussure, le vêtement, le bois de sciage, la construction de routes, le commerce de gros et de détail.

En général, les patrons interviewés sont plus ou moins satisfaits du travail accompli par ces dernières associations.

SECTION II - La négociation de la convention collective

A—Dans la petite et moyenne entreprise

La majorité des entreprises dans cette catégorie n'ont pas les moyens financiers de se procurer les services d'un spécialiste à plein temps dans le domaine des relations de travail. La tâche de régler les conflits de travail incombe aux dirigeants et aux surveillants. Tout conflit de ce genre passe donc par la voie hiérarchique.

Evidemment, les personnes qui jouent un rôle important sont en dernier recours le président et le gérant de la production. On les retrouve aussi bien à la table des négociations qu'à l'endroit où les conflits quotidiens surgissent. Ainsi, parmi les vingt-cinq (25) entrepreneurs interrogés,

- treize (13) présidents négocient eux-mêmes leur convention avec l'assistance de leur gérant pour quatre (4) d'entre eux;
- quatre (4) ont recours à des avocats;
- six (6) délèguent leur autorité à leur gérant de production;
- deux (2) entreprises voient leur contrat négocié par les représentants de l'association patronale dont elles sont membres.

Du côté syndical, c'est habituellement le président qui négocie et il peut s'entourer d'un avocat ou d'un agent d'affaires, ce qui est le cas dans vingt-et-une (21) entreprises.

Les négociateurs patronaux ont habituellement pleine autorité à la table des négociations, alors que les représentants du syndicat doivent soumettre leurs décisions à leurs membres avant d'apposer leur signature. Le critère utilisé au cours de l'élaboration du projet de convention est généralement la capacité de payer de l'entreprise.

Si les critères utilisés lors des négociations ne sont pas nombreux, il en est de même pour les sources d'information. Dix (10) entrepreneurs ne se réfèrent à aucune source écrite d'information, huit (8) se réfèrent aux conventions collectives locales et trois seulement utilisent les données gouvernementales. Un seul entrepreneur fait exception en utilisant les renseignements fournis par son association patronale, les conventions collectives locales et le gouvernement. Quelques cas marginaux se servent de prévisions concernant le marché du produit et du travail.

Les principaux sujets discutés aux dernières négociations sont les clauses monétaires, c'est du moins ce que soulignent vingt-deux (22) entrepreneurs sur vingt-cinq (25). Dix (10) ont mentionné les vacances; six (6), la semaine de travail; quatre (4), l'ancienneté; trois (3), la technologie; un (1), les congés de maladie.

B--La grande entreprise et la négociation collective

Où l'on souligne trois ou quatre sujets de négociation dans la petite et moyenne entreprise, on en retrouve de dix à vingt dans la grande entreprise. C'est pourquoi le thème de la négociation collective sera traité de façon beaucoup plus schématique dans la grande entreprise.

Analysons d'abord les principaux sujets discutés lors des dernières négociations collectives. Les dirigeants pouvaient mentionner trois sujets au maximum, dont voici la distribution:

- quinze (15) dirigeants mentionnent les salaires et tout le bloc monétaire;
- quatre (4) dirigeants mentionnent l'ancienneté;
- trois (3) mentionnent le problème des clauses "exportées";
- deux (2) mentionnent: les vacances, les sous-contrats, la classification des tâches, la pension, la promotion, la mise à pied;
- un (1) mentionne: la discipline, la durée du contrat, le travail de nuit chez les femmes, les congés, les méthodes de travail, l'indemnité de départ, la sécurité syndicale, les changements technologiques, les heures de travail, la sécurité, le bien-être, les salaires au rendement.

La diversité de la représentation patronale aussi bien que syndicale à la table des négociations indique l'absence d'une tradition établie à ce sujet. Chaque entreprise à la sienne:

Représentation patronale

Identification par numéro des représentants possibles:

1. Président de la compagnie
2. Gérant de production
3. Directeur des relations industrielles
4. Représentant du bureau-chef
5. Directeur du personnel
6. Avocat de l'extérieur
7. Equipe de spécialistes selon les besoins
8. Gérant d'usine
9. Directeur général.

Combinaisons possibles mentionnées par les compagnies:

Cinq (5) compagnies mentionnent la combinaison 2, 3.

Les autres compagnies ont chacune leur combinaison propre:

3,7 - 5,7 - 3,4 - 2,3,7 - 2,3,8 - 1,2,3,7,8 - 3 -
2,3,4,7 - 1,3 - 2,3,4,5 - 2,3,5,7 - 9 - 6.

Représentation syndicale

Identification par numéro des représentants possibles:

1. Président du syndicat
2. Représentant international
3. Agent d'affaires
4. Spécialiste
5. Comité spécial

Combinaisons possibles mentionnées par les compagnies:

Cinq (5) compagnies mentionnent la combinaison 1,2,5.

Autres combinaisons possibles:

3,5 (2 cies) - 1,5 (2 cies) - 1,2,3 - 2,3,5 - 2 - 1,2,3,5
(2 cies) - 2,5 - 1,2 (2 cies) - 3 (2 cies) - 1,2,3,4.

Dans la grande entreprise, les sources d'information utilisées au cours de la négociation sont très nombreuses. Dix compagnies sur dix-huit utilisent les données fournies par des associations. Celles-ci peuvent être divisées en deux catégories:

1. Les associations professionnelles, comme la Canadian Pulp and Paper Association ou encore la Canadian Daily Newspaper Publishers' Association.
2. Les organismes financés par diverses compagnies dont le rôle est de colliger l'information nécessaire, comme le Quebec Industrial Relations Institute ou encore l'Ontario Industrial Relations Institute.

Quinze compagnies sur dix-huit utilisent les conventions collectives locales, cinq (5) se servent de prévisions statistiques, onze (11) se servent de données gouvernementales (publications), dix (10) ont recours à leurs propres services de recherche et cinq (5) font de l'échange de conventions avec leurs compétiteurs.

Les problèmes d'autorité à la table des négociations ne sont pas tellement épineux. Du côté patronal, dix compagnies sur dix-huit ont pleine autorité à l'intérieur des politiques générales établies par la haute direction. Du côté syndical, seulement trois (3) syndicats ont pleine autorité en dedans de certaines limites et quinze (15) doivent soumettre leurs décisions à l'assemblée des employés.

Lorsqu'il y a conflit, les compagnies font souvent appel à des avocats pour des questions précises comme une interprétation légale, une conciliation, une grève.

Reste une dernière question dans ce domaine. Sur les problèmes majeurs, est-ce que la direction ou le syndicat présente un front commun?

Toutes les compagnies sont d'accord à la table des négociations, les représentants patronaux présentent un front unifié alors que les représentants syndicaux font face à certaines dissensions secondaires mais sont quand même relativement unis. En dehors de la table, alors là, les divergences sont prononcées chez les représentants syndicaux. Les représentants patronaux ne présentent en général que des dissensions secondaires.

SECTION III - Clauses relatives à la sécurité au travail,
à l'ancienneté et à la sécurité syndicale

A—Sécurité au travail

Les dirigeants des entreprises québécoises, autant dans la petite entreprise que dans la grande, semblent passablement libres dans l'établissement des normes de sécurité au travail. Si l'on considère uniquement la petite et moyenne entreprise, parmi les vingt-cinq (25) étudiées, il en existe:

- vingt (20) où la direction a toute autorité dans ce domaine;
- six (6) où les dirigeants acceptent la consultation sans s'engager pour autant à répondre aux exigences syndicales;
- trois (3) où les normes sont établies conjointement par la compagnie et le syndicat;
- deux (2) où c'est la Loi des accidents du travail qui dicte la conduite à suivre.

Dans les dix-huit (18) grandes compagnies visitées, nous retrouvons:

- quinze (15) où la direction décide en dernier lieu des normes à établir;

- trois (3) où les normes de sécurité sont établies après entente avec le syndicat.

En général, les dirigeants sont satisfaits des mécanismes utilisés. Un seul est mécontent car il doit consulter le syndicat et conclure des ententes avec lui, ce qu'il préférerait ne pas avoir à faire.

B—Ancienneté

Dans la petite et moyenne entreprise, le critère qui prévaut en matière de congédiement et de promotion semble être l'ancienneté. En effet,

- quatorze (14) entrepreneurs sur vingt-cinq (25) répondent qu'il est stipulé dans la convention que l'ancienneté prévaut seulement si l'habileté et d'autres facteurs sont égaux. Toutefois, il sont d'accord pour dire qu'il est très difficile de faire jouer la compétence à cause du fardeau de la preuve qu'il leur faut assumer. D'où, pour certains, c'est comme si seule l'ancienneté est considérée. De ces quatorze (14) dirigeants, douze (12) sont satisfaits de leur clause d'ancienneté;
- sept (7) dirigeants jugent qu'il n'y a que l'ancienneté qui joue dans leur entreprise, et ils sont très insatisfaits;
- deux (2) considèrent que l'ancienneté ne prévaut pas et ils désirent que cette coutume demeure;
- deux autres (2) dont le niveau de satisfaction est plus ou moins grand, disent que l'ancienneté prime sauf dans quelques exceptions.

Le genre de clause qui est généralement préférée est celle où l'ancienneté prime seulement si l'habileté et d'autres facteurs sont égaux.

Dans les grandes entreprises visitées, il y en a,

- sept (7) où l'ancienneté seule est considérée;

- huit (8) où l'ancienneté prime s'il y a équivalence dans les facteurs;
- trois (3) où l'ancienneté peut prévaloir mais on admet des exceptions.

Les membres de la direction de ces grandes entreprises sont satisfaits, à l'exception de quatre (4) qui préféreraient pouvoir tenir compte davantage des autres facteurs.

C—Sécurité syndicale

Pour ce qui est de la sécurité syndicale, ce qui prédomine dans les petites et moyennes entreprises, c'est l'atelier syndical parfait accompagné de la formule Rand. Des dix-huit (18) entreprises où on retrouve une clause d'atelier syndical parfait, huit (8) ont en plus la formule Rand. L'atelier syndical imparfait accompagné d'une formule Rand, est établi dans cinq (5) entreprises. Une seule compagnie est sous la juridiction de l'atelier fermé.

Parmi les vingt-quatre (24) entrepreneurs qui ont répondu à cette question,

- treize (13) sont satisfaits de leur clause de sécurité syndicale;
- quatre (4) le sont plus ou moins;
- sept (7) ne le sont pas. Ces derniers préféreraient avoir une liberté totale.

Dans la grande entreprise,

- quatre (4) compagnies sont régies par une clause d'atelier syndical imparfait ayant en plus une formule Rand;

- quatre (4) sont régies par une clause d'atelier syndical parfait ayant en plus une formule Rand;
- trois (3) entreprises ne sont couvertes que par la formule Rand;
- deux (2) sont couvertes par l'atelier fermé ayant en plus la formule Rand;
- deux autres (2) sont régies par une formule Rand modifiée; *
- une (1) seule entreprise a, comme unique clause de sécurité syndicale, la retenue volontaire et révocable;
- une autre (1) a comme clauses le maintien d'affiliation et la formule Rand;
- une dernière a la retenue volontaire et irrévocable.

Les représentants de deux (2) compagnies sont insatisfaits de leur clause de sécurité syndicale. A la clause de retenue volontaire et révocable et à celle de la formule Rand modifiée, on préférerait la retenue volontaire et irrévocable pendant la durée de la convention.

Normes de production

La direction a entière liberté quant à l'établissement des normes de production, autant dans la petite entreprise que dans la grande, à l'exception de trois (3) compagnies, deux petites et une grande, où les normes sont établies conjointement avec le syndicat. Cependant, dans trois (3) petites entreprises, il est possible pour le syndicat d'émettre des griefs relatifs à ces normes établies unilatéralement. Cette pratique est suivie dans douze (12) grandes compagnies.

* La formule Rand modifiée signifie que si le syndicat compte 80 p. 100 des employés, l'autre 20 p. 100 est obligé de payer l'équivalent d'une cotisation syndicale.

Cette liberté dans l'établissement des normes de production satisfait la direction, à l'exception d'un seul dirigeant qui veut refuser au syndicat le droit de grief.

SECTION IV - Attitudes de la direction à l'égard de
la consultation patronale-ouvrière et
des changements technologiques

Petite entreprise

La consultation patronale-ouvrière se fait-elle sur une base formelle dans les entreprises étudiées? Quels sont les items sujets à consultation? Où va la préférence de la direction?

Dans la petite entreprise, il semble y avoir des essais de collaboration entre patrons et ouvriers, essais exprimés par des rencontres. Très peu de ces rencontres se font sur une base formelle. Des vingt-cinq (25) entreprises étudiées, nous en retrouvons cinq (5) où des rencontres officielles ont lieu et trois (3) d'entre elles fonctionnent selon une cédule régulière. Quant au vingt (20) autres entreprises, il est impossible de dire qu'il n'y a chez elles aucune consultation. La consultation peut exister sur une base informelle. (Dans le questionnaire, aucune question n'était prévue pour ce genre de rencontres.)

Les sujets étudiés se limitent à la production, au marché du produit et aux salaires. La direction de trois (3) entreprises accepte de conclure des ententes lors de ces discussions. Dans les deux autres (2), on se limite à un échange d'informations et d'idées.

Ces représentants de la direction apprécient la façon dont se fait la consultation et tous la jugent utile. Du côté patronal, ce sont, soit

les gérants, soit les présidents ou vice-présidents qui participent à ces rencontres. Du côté syndical, on y retrouve soit un comité syndical, soit un délégué syndical ou un employé désigné.

Grande entreprise

La consultation patronale-ouvrière est en vigueur dans onze (11) compagnies sur vingt-et-une (21). Parmi les dix autres (10), on en retrouve:

- cinq (5) où ce sont des rencontres informelles qui maintiennent le lien entre la direction et les employés, et
- cinq (5) où ces rencontres n'ont pas lieu parce que la direction doute de l'efficacité de ce dialogue. De plus, il arrive que les dirigeants syndicaux rejettent la consultation.

Les rencontres officielles ont lieu habituellement à tous les mois et conduisent généralement à des ententes sur des problèmes précis. La direction, d'ailleurs, préfère conclure des ententes.

Les questions principales débattues sont: sécurité, entraînement, vacances. D'autres sujets viennent s'ajouter: retraite, ancienneté, mise à pied, discipline, charge de travail, temps supplémentaire, griefs, pension, vols, productivité et planification.

Quant à la représentation sur ces comités de consultation, siège, du côté patronal, soit le directeur du personnel, le secrétaire-trésorier, le surintendant, soit le gérant d'usine, le gérant de département, le gérant des relations industrielles.

Du côté syndical, c'est soit le président du syndicat qui représente les ouvriers, soit un comité syndical, un délégué d'atelier, soit le représentant de département ou le comité exécutif.

Ces rencontres, selon les personnes interrogées, favorisent la bonne entente entre les ouvriers et les patrons. Toutefois, quelques-unes préféreraient substituer aux rencontres formelles des rencontres informelles.

Changements technologiques

A l'occasion de changements technologiques, dans la grande entreprise, la pratique courante est d'aviser le syndicat. Dans onze (11) entreprises sur dix-huit (18), les dirigeants acceptent la consultation avec le syndicat, que cette consultation soit exigée par une clause dans la convention collective ou non. Aussi, des comités ont été formés dans certaines compagnies pour étudier les conséquences des changements technologiques.

Dans la petite entreprise, dix (10) entrepreneurs avouent ne pas avoir à faire face à des changements technologiques. Parmi les douze (12) entreprises où des changements technologiques sont effectués, il y en a dix (10) où la direction a toute liberté dans ses décisions et deux (2) où on ne peut opérer aucun changement sans entente avec le syndicat.

Cette procédure suivie dans la petite et la grande entreprise donne satisfaction à la direction.

SECTION V - Le recours ouvrier dans l'entreprise

L'étude de la procédure de griefs dans la petite et moyenne entreprise fait ressortir une caractéristique: le très petit nombre de griefs portés au-delà du niveau du premier responsable au sein de la direction. Cet état de chose semble provenir de deux sources principales. D'abord, les représentants de la direction, du contremaître au président, les représentants du syndicat et les syndiqués eux-mêmes connaissent tous le contenu de la convention collective. Ainsi tous les membres de l'entreprise à

quelque titre que ce soit sont moins portés à agir contre l'esprit de la convention et, partant, à mieux s'entendre. Ensuite, sur vingt-cinq (25) entreprises visitées, six (6) n'ont pas eu de grief l'an passé soit parce que les problèmes ont été réglés à la base dès l'apparition d'un conflit quelconque. Il faut dire ici que ces entreprises (6) ont dans leur convention collective une procédure de griefs qui les satisfait. Cette procédure cependant ne leur est pas utile actuellement puisqu'elles n'ont pas de grief à régler. Les données qui suivent s'appliqueront donc dans les dix-neuf (19) entreprises visitées qui, à un moment ou l'autre, ont dû faire face à quelques griefs.

Des dix-neuf (19) entreprises, douze (12) ont établi comme politique d'admettre à la procédure de griefs seulement les items spécifiés dans la convention collective. Ces mêmes entreprises sont satisfaites de ce système et désirent qu'il demeure inchangé. Dans les sept (7) autres entreprises, on accepte comme griefs les items spécifiés dans la convention collective et aussi tout problème soulevé par l'une ou l'autre des parties. Tous les dirigeants de ces dernières entreprises sont satisfaits de ce système et l'acceptent comme tel.

Sauf quatre (4) exceptions, tous les dirigeants interviewés suivent strictement les limites de temps spécifiées dans la procédure de griefs. De plus, onze (11) dirigeants ont comme politique courante de mettre par écrit les griefs contestés au-delà du niveau du contremaître.

Dans toutes les entreprises visitées seulement une a connu un arrêt de travail causé par un grief. C'est affirmer par le fait même, que la grande majorité des petites et moyennes entreprises n'ont pas de problème sur ce sujet.

Par ailleurs, dans les dix-neuf (19) entreprises en question, les griefs les plus souvent présentés portent sur les salaires, les congés de maladie, l'ancienneté dans les cas de promotion et de mise à pied, la discipline et les changements d'opérations. De plus, seulement quatre (4) dirigeants sur dix-neuf (19) tentent de régler les conflits à l'amiable, les autres suivent la convention collective d'une façon stricte.

La majorité des dirigeants des dix-neuf (19) entreprises, soit douze (12), se basent sur des antécédents pour solutionner les griefs qui se présentent. C'est peut-être pour cette raison que, dans ces douze (12) petites et moyennes entreprises, le règlement des griefs n'a jamais provoqué de menaces et de ripostes de la part des syndiqués.

Dans la grande entreprise, les attitudes et pratiques des dirigeants face aux griefs se partagent en deux catégories principales. Il y a d'abord ceux qui adoptent une attitude rigide et ensuite ceux qui sont ouverts aux problèmes. Suivant les réponses obtenues au cours des entrevues, la dernière catégorie est la plus répandue. Treize (13) compagnies sur dix-huit (18) ont une procédure de griefs qui admet tout problème posé par les relations employeurs-employés et les dirigeants sont satisfaits de cette pratique. Par contre, sur les cinq (5) compagnies possédant une procédure de griefs limités aux items spécifiés dans la convention, les dirigeants de deux (2) d'entre elles sont mécontents de ce système trop rigide.

Dans toutes les compagnies rencontrées, les griefs portés au-delà du niveau du contremaître sont faits par écrit. Cependant seulement la moitié d'entre elles ont des dirigeants qui tiennent à ce que les limites de temps établies dans la convention soient respectées.

La question la plus controversée est sans doute celle de la solution des griefs. Plusieurs dirigeants (7 sur 18) sont d'avis que chaque grief doit être regardé au mérite, d'autres (7 sur 18) prétendent qu'il faut suivre la convention d'une façon rigide. Pour ces derniers, l'approche légaliste quoique moins intéressante que l'approche clinique, est beaucoup plus facile d'application et dans le cas d'un arbitrage, il est plus facile de s'en tirer à bon compte.

Les sujets litigieux sont nombreux et varient en importance. Il y a avant tout, les griefs concernant les questions de discipline, d'ancienneté et de promotion. Viennent ensuite les questions de distribution de temps supplémentaire, l'ajustement des salaires, l'assignation des tâches, les mises à pied, les changements de quarts. En dernier lieu, arrivent les questions de roulement, les conditions de travail, les congés, les paiements de boni, la sélection, l'évaluation du rendement, la fausse interprétation d'une clause; les changements technologiques, les allocations compensatrices pour arrêt de machine, la pension, l'affichage de postes, le contrôle de l'information.

SECTION VI - Le rôle du syndicat dans l'entreprise

Dans la petite et moyenne entreprise, les rôles qui, selon les dirigeants interviewés, caractérisent le mieux le syndicat sont les suivants:

1. L'union s'avère un moyen précieux (utile) dans la présentation des points de vue des ouvriers à la direction.
2. L'union coopère avec la direction au maintien de la discipline.
3. L'union réduit le rendement des ouvriers.

4. L'union aide la direction à augmenter le rendement des ouvriers.
5. L'union favorise la bonne entente entre la direction et les ouvriers.

Dans la grande entreprise, les énoncés 1 et 2 sont les rôles qui caractérisent le mieux le syndicat. Voici la liste des trois autres selon leur importance relative:

1. L'union fausse le point de vue des ouvriers présenté à la direction.
2. L'union contribue à la stabilisation des salaires et de la compétition dans l'industrie.
3. L'union fait obstacle à la bonne administration de l'entreprise.

Dans la première catégorie d'entreprises, douze (12) dirigeants patronaux sur vingt-et-un (21) affirment que le syndicat est un moyen précieux de communication entre la direction et les ouvriers. Dans la grande entreprise, sept (7) dirigeants sur dix-huit (18) abondent dans le même sens. Un dirigeant, cependant, est plus ou moins réticent à décrire ainsi le rôle de l'union.

La collaboration de l'union au maintien de la discipline vient au deuxième rang dans la grande et petite entreprise si on se fie aux réponses affirmatives données par les personnes interviewées. Plus spécifiquement, dans la petite entreprise, onze (11) personnes sur vingt-et-une (21) affirment que ce rôle caractérise leur syndicat; dans la grande entreprise, six (6) personnes affirment la même chose et trois (3) autres sont plus ou moins d'accord.

Neuf (9) entrepreneurs sur vingt-et-un (21) disent que le syndicat réduit le rendement des ouvriers dans la petite et moyenne entreprise. La

troisième place, par contre, dans la grande entreprise, revient à l'observation suivante: "Le syndicat fausse le point de vue des ouvriers présenté à la direction". En effet, les dirigeants de six (6) entreprises l'affirment et un autre est plus ou moins d'accord avec l'énoncé.

Même si dans la petite entreprise, neuf (9) dirigeants sur vingt-et-un (21) disent, comme on le sait, que le syndicat réduit le rendement de l'ouvrier, sept (7) autres dirigeants par contre affirment que le syndicat coopère avec la direction pour augmenter le rendement de l'ouvrier. Dans la grande entreprise, c'est l'énoncé 2 qui occupe la quatrième place. En effet, cinq (5) entrepreneurs sur dix-huit (18) sont d'accord pour affirmer que le syndicat contribue à la stabilisation des salaires et de la compétition dans l'industrie, et trois (3) autres en sont plus ou moins certains.

"Le syndicat favorise la bonne entente entre la direction et les ouvriers" rejoint l'idée de six (6) petits et moyens entrepreneurs. Deux (2) autres sont du même avis mais ils ajoutent certaines nuances. Dans la grande entreprise, la cinquième place revient à l'énoncé suivant: "Le syndicat nuit à la bonne administration de l'entreprise". Cinq (5) dirigeants voient le syndicat de cette façon et deux (2) autres sont plus ou moins d'accord avec l'énoncé.

D'après le nombre de réponses affirmatives données à cette question, on peut trouver que, pour les entrepreneurs interrogés, les rôles qui caractérisent le mieux le syndicat dans leur entreprise se limitent à deux: il est un moyen utile dans la présentation des points de vue des ouvriers à la direction et dans la coopération au maintien de la discipline. Pour les autres énoncés, il semble qu'aucune caractéristique ne se dégage nettement à partir des réponses des entrepreneurs. L'écart qui peut exister entre les

réponses affirmatives des différents entrepreneurs interrogés n'est, la plupart du temps, pas assez grand pour faire ressortir une tendance particulière concernant la perception que les dirigeants se font du syndicat.

SECTION VII - Opinions sur l'état des relations patronales-ouvrières

Toutes les petites et moyennes entreprises visitées étaient syndiquées depuis un certain temps. Les dirigeants de ces compagnies semblent, de ce fait, être en mesure d'apprécier d'une façon assez objective, du moins nous le pensons, le syndicat qui existe dans leur entreprise à partir de leur expérience avec les syndiqués.

Les trois-quarts des dirigeants (18 sur 25) interrogés sont très satisfaits de leurs relations avec leur syndicat et six (6) autres sont plus ou moins satisfaits. Malgré cela, leur opinion sur les demandes ou les revendications syndicales se partagent. En effet, treize (13) entreprises considèrent que les demandes des syndicats ouvriers sont raisonnables, alors que les douze (12) autres ne sont pas de cet avis. Un dirigeant semble se contredire pourtant: il est déçu du syndicat auquel il fait face, mais trouve ses demandes très raisonnables.

Vingt (20) dirigeants sur vingt (20) trouvent qu'il n'y a pas d'ingérence de la part du syndicat dans la façon dont l'entreprise est dirigée. Plus de la moitié (15) considèrent l'union comme seul moyen de communication entre les ouvriers et la direction.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette attitude positive des employeurs à l'endroit du syndicat. Au cours des deux dernières négociations collectives, treize (13) entreprises n'ont pas eu recours aux services d'un

médiateur et six (6) y ont eu recours une fois seulement. De plus, dix-neuf (19) dirigeants jugent le syndicat honnête dans ses revendications et quinze (15) entreprises n'ont pas eu de menaces, telles que grève ou ralentissement de la production. En fait, seulement deux (2) entrepreneurs sur vingt-cinq (25) ont eu à subir des arrêts de travail aux dernières négociations et seulement trois (3) se sont sentis menacés par l'imminence d'une grève. Une seule de ces trois (3) entreprises a vu cette menace se réaliser.

Dans la grande entreprise, la moitié (9) des dirigeants considèrent leurs relations avec le syndicat comme très satisfaisantes; l'autre moitié, comme plus ou moins satisfaisantes. Par ailleurs, personne dans la grande entreprise ne trouve les revendications syndicales très raisonnables. Quatorze (14) dirigeants sur dix-huit (18), cependant, disent que le syndicat est généralement raisonnable dans ses demandes, sauf dans les cas où certaines demandes exagérées font partie de la technique de négociation. Quatre (4) dirigeants avouent qu'il arrive fréquemment au syndicat de n'être pas raisonnable dans ses revendications.

Sauf dans deux (2) compagnies, on ne trouve pas que le syndicat interfère sérieusement dans la façon dont l'entreprise est dirigée. La question, portant sur l'utilisation de l'union comme seul moyen de communication avec les ouvriers, amène plus de diversité dans les réponses des dirigeants visités. Six (6) sur dix-huit (18) sont fortement en faveur, sept (7) sont fortement opposés, trois (3) sont plus ou moins en faveur et un (1) s'est abstenu de répondre.

Contrairement à la petite et moyenne entreprise, l'intervention des médiateurs est plus fréquente dans la grande entreprise. Au cours des deux (2) dernières négociations collectives, onze (11) compagnies sur

dix-huit (18) ont eu recours à deux (2) reprises aux services d'un médiateur quatre (4) autres, à une reprise seulement et les trois (3) dernières à aucune.

Des menaces de grève lors des dernières négociations ont eu lieu dans douze (12) entreprises, mais huit (8) seulement se sont réalisées.

SECTION VIII - Les politiques d'intéressement du personnel

Les diverses façons dont une entreprise essaie de répondre aux aspirations des personnes à son emploi reflètent, pour une bonne part, les politiques et pratiques visant à éveiller ou soutenir l'intérêt des travailleurs dans la poursuite des objectifs de cette entreprise.

A la lumière des résultats de recherche sur les attentes ou les besoins des ouvriers et des employés, on peut affirmer sans se tromper que l'individu recherche dans son travail, non seulement la sécurité économique ou physique, mais aussi la satisfaction d'un besoin d'appartenance, d'autonomie personnelle et de réalisation de soi. L'éventail des possibilités de satisfaction que peuvent offrir les dirigeants est passablement vaste; des conditions physiques de travail intéressantes, un salaire raisonnable, des primes au rendement; enfin, un climat de participation, soit dans l'établissement des objectifs ou des conditions d'exécution quotidienne du travail.

A la rigueur il est possible de classifier les formules d'intéressement de la manière suivante:

1. Les incitations de nature monétaire ou la privation de ces incitations par l'exercice de sanctions disciplinaires.

2. Les incitations de nature psychologique c'est-à-dire la création d'un climat favorable au travail d'équipe, au dialogue, à l'avancement personnel.

Pour obtenir de l'information sur ces deux principales manières de maintenir ou d'accroître le rendement des individus dans l'entreprise, nous avons posé les questions suivantes: a) Existe-t-il un système d'intéressement dans votre entreprise? b) De quelle manière la direction motive-t-elle ses employés? Le tableau suivant donne un aperçu des formules d'intéressement utilisées.

TABLEAU 2

DISTRIBUTION DES ENTREPRISES
SELON LES TYPES D'INCITATIONS

<u>Types</u> <u>d'incitations</u>	<u>Petite et moyenne</u> <u>entreprise</u>	<u>Grande</u> <u>entreprise</u>
Exclusivement monétaires	21	7
Monétaires et psychologiques	4	13
TOTAL	25	20

La distribution des données indique une différence marquée entre la grande et la petite entreprise. Dans cette dernière, les politiques et pratiques en matière d'intéressement reposent surtout sur les incitations de nature monétaire. En plus de recourir aux incitations monétaires, les dirigeants de la grande entreprise cherchent à élargir la sphère du dialogue dans l'exécution quotidienne du travail. Cependant, une proportion assez remarquable (7 sur 20) tablent sur des "salaires raisonnables", les possibilités de sanctions et de récompenses, la rémunération au rendement

dans leur ligne de conduite à l'endroit de leur personnel. Dans la petite entreprise le système de rémunération au rendement ou de primes demeure encore en vogue. Près de la moitié (12 sur 25) utilisent cette formule d'incitation.

Dans la grande entreprise, nous remarquons que treize (13) compagnies mettent de l'avant des formules de nature monétaire et psychologique. Il ne faut pas se leurrer dans l'interprétation de ce chiffre puisque les formes et les degrés de participation sont nombreux. Deux (2) compagnies font un effort pour établir un climat de participation où les objectifs à atteindre sont discutés avec ceux impliqués dans leur réalisation. Une autre table fortement sur son programme de formation pour maintenir l'intérêt au travail et le désir chez l'individu de se perfectionner en vue d'assumer de plus grandes responsabilités. Cette forme de participation demeure plutôt aux niveaux de la moyenne et haute-direction.

Ces entreprises veulent faire aussi un effort pour élargie la sphère de dialogue entre les chefs de service ou les contremaîtres et leurs subordonnés immédiats. Concrètement, on veut créer une atmosphère où l'individu se sente libre de discuter des problèmes auxquels il doit faire face dans l'exécution de sa tâche ou dans sa vie de travail en général.

L'autonomie dans la prise de décision ou encore le degré de délégation d'autorité peut aussi entrer dans la deuxième catégorie des incitations. La question suivante portait sur ce point précis: "A quel niveau, dans l'organisation, les décisions sont-elles prises?"

1. La plus grande partie au niveau de la haute-direction.

2. Les politiques sont établies au niveau de la haute-direction mais les décisions sont prises à un niveau inférieur.
3. Les grandes politiques et décisions générales sont prises à un niveau supérieur, mais les décisions se rapportant aux détails sont prises à un niveau inférieur.
4. Les décisions sont prises à tous les échelons de l'organisation.

Dans la petite et moyenne entreprise, la majorité des décisions sont prises par la haute-direction dans seize (16) compagnies. Elles sont prises à tous les niveaux de la pyramide de l'autorité dans huit (8) autres petites et moyennes entreprises. Une compagnie souligne que des décisions sont prises à des niveaux inférieurs mais à l'intérieur des limites fixées par les patrons. Ces données diffèrent un peu de celles présentées au tableau 2. L'étendue de la participation dans la prise de décision serait plus prononcée. La différence entre ces deux séries de chiffres pour la petite et moyenne entreprise peut s'expliquer par le fait d'exclure l'item "délégation de l'autorité" de la liste des incitations.

Dans la grande entreprise, la décentralisation de l'autorité est plus marquée que dans la petite et moyenne. Dans quatorze (14) firmes sur vingt (20), les décisions sont prises à des niveaux inférieurs mais à l'intérieur des politiques générales formulées par la haute-direction.

Dans le même ordre d'idée, nous avons posé une question additionnelle sur la possibilité de commenter les ordres reçus. Sur ce point dix-neuf (19) petites et moyennes entreprises acceptent facilement l'idée que l'employé puisse formuler des commentaires à la suite d'un ordre donné. Cette proportion est plus grande que celle présentée au tableau 2. L'étendue du dialogue serait plus grande que celle indiquée par les données dans ce tableau.

Dans quatorze (14) grandes entreprises, les dirigeants donnent la possibilité à leurs employés de commenter les ordres donnés. On retrouve donc une consistance dans les réponses dans le cas de la grande entreprise: le tableau 2 indique un effort dans le sens d'une plus grande participation de la part des employés à la conduite de l'entreprise. Les réponses aux questions sur le degré de centralisation de l'autorité et la possibilité de commenter les ordres vont dans le même sens.

Pour obtenir quelques indications sur l'efficacité de ces politiques et pratiques, nous avons posé une question sur le degré d'implication de l'individu dans la réalisation des objectifs de l'entreprise qui l'emploie. C'est le degré d'implication tel que perçu par la direction. Le tableau 3 présente une distribution des entreprises selon six (6) facteurs décrivant le degré d'implication.

Entre les données présentées antérieurement et celles qu'on retrouve dans le tableau qui suit, il existe une certaine consistance dans le cas de la grande entreprise. Nous avons mentionné plus haut l'effort que font une douzaine de compagnies pour accroître la participation des employés ou l'intérêt au travail. On retrouve le même nombre d'entreprises où les dirigeants pensent que les employés se sentent quelque peu ou relativement responsables.

On ne retrouve pas cette consistance dans les données au niveau de la moyenne et petite entreprise. De fait, dans dix-huit (18) firmes sur vingt-cinq (25), les dirigeants croient que leurs employés se sentent soit quelque peu, soit relativement, soit fortement responsables alors que vingt-et-une (21) entreprises, les dirigeants ont plutôt recours aux incitations monétaires. De deux choses, l'une: ou les dirigeants se trompent au sujet

TABEAU 3

DEGRE D'IMPLICATION DANS LA REALISATION DES OBJECTIFS
TEL QUE PERCU PAR LA DIRECTION DES ENTREPRISES

<u>Items caractérisant</u> <u>le degré d'implica-</u> <u>tion</u>	<u>Petite et moyenne</u> <u>entreprise</u>	<u>Grande</u> <u>entreprise</u>
L'employé ne connaît pas les objectifs	3	7
Il ignore de façon délibérée les objectifs	1	0
Se comporte de façon contraire à leur réalisation	2	0
Ressent une certaine responsabilité ou se sent relativement responsable	13	12
Se sent fortement responsable	6	
Autre	—	1 *
TOTAL	25	20

* Une entreprise croit que la réponse diffère selon la catégorie d'employés: les cols blancs se sentent responsables alors que les cols bleus ne connaissent pas les objectifs de l'entreprise.

des attitudes de leur personnel ou bien le fait de recourir à des incitations exclusivement monétaires contribue aussi à accroître le degré d'implication dans la réalisation des objectifs.

SECTION IX - La grève et l'intérêt public

Toutes les petites et moyennes entreprises se sont prononcées contre la grève dans les services publics. Les raisons principales de cette prise de position sont les conséquences morales, sociales et économiques, qu'apporte un arrêt de travail dans ces services. L'arbitrage obligatoire semble la seule solution pour régler les conflits, quoique cette solution ne leur apparaît pas la meilleure.

Dix-neuf (19) entrepreneurs sur vingt-cinq (25) ne considèrent pas le recours à la grève comme un moyen utile dans la négociation collective. Pour la majorité des dirigeants interviewés la solution des conflits doit se régler à la base: la bonne entente par le franc dialogue. Certains entrepreneurs (5) croient à l'arbitrage obligatoire même dans le secteur privé en autant qu'il existe de bons spécialistes pour décider des normes à établir. D'autres cependant apportent, comme solutions, une commission du travail qui ressemblerait à la Commission des accidents du travail (1), l'extension des décrets (1), la hausse du salaire minimum (1), une législation sur les principales causes des conflits (1).

Cette optique du dialogue dans laquelle la majorité des entrepreneurs interviewés voient le règlement des conflits, se retrouve dans les causes du conflit lui-même. En effet, pour ces dirigeants d'entreprise, tout vient de ce que les parties en cause ne dialoguent pas assez. Voici quelques phrases-types tirées de ces entrevues: "On ne s'écoute pas pour

deux raisons: l'ignorance et l'individualisme". "Le syndicat et le patron prennent des positions trop rigides à partir d'hypothèses non fondées et chacun tient à surpasser l'autre". "L'argent mène tout, alors qu'une discussion franche et sérieuse sur tous les problèmes pourrait au départ en éliminer la plus grande partie".

Les opinions personnels émises par des dirigeants de grandes entreprises sont plus nuancées que celles des petits et moyens entrepreneurs. A la question portant sur les occasions où la communauté est en droit d'obtenir une protection contre les dangers résultant de grèves, treize (13) dirigeants sur vingt (20) répondent que, lorsque des services essentiels sont touchés et qu'ils deviennent urgents, on devrait enlever le droit de grève. Ces occasions touchent tout spécialement les services publics où, selon neuf (9) dirigeants, le droit de grève ne devrait pas exister. Le principal problème soulevé à partir de cette question porte sur une définition adéquate d'un service essentiel.

D'autres personnes mentionnent qu'une protection est nécessaire quand le bien-être, au sens général du terme, est touché; quand les salaires sont déjà bons, (la difficulté résidant dans la définition d'un bon salaire); et enfin, quand il n'y a pas de solution possible au conflit. Le genre de protection semble être une intervention gouvernementale sous deux formes: la législation, mentionnée par neuf (9) personnes sur dix-sept (17) et un tribunal d'arbitrage composé de plusieurs spécialistes, mentionné par cinq (5) personnes sur dix-sept (17).

Certains dirigeants parlent de commissions d'enquête, de systèmes d'amende, de respect des lois, de prévention plutôt que d'intervention, d'arbitrage obligatoire.

A la question portant sur la nécessité d'un recours à la grève comme moyen utile dans la négociation de conventions collectives, la majorité des dirigeants de grandes entreprises visitées affirment que la menace de grève est un outil utile, mais que la réalisation de cette menace est un désastre pour les deux parties.

Pourtant, ces mêmes dirigeants ne peuvent pas actuellement trouver de substitut à la grève. Certains mentionnent un leadership syndical plus fort, le développement de nouvelles techniques de négociations, la solution des problèmes par discussions en groupe, des mécanismes de négociation continue.

Dans un même ordre d'idée, on peut regrouper les raisons qui, dans la grande entreprise, amènent le bris des négociations en trois grandes catégories. Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de dirigeants qui ont mentionné l'item.

1. Le comportement des personnes

- l'incompétence des négociateurs (3)
- l'inflexibilité des négociateurs (6)
- le manque de compréhension mutuelle (5)
- le conflit de personnalité (4)
- l'attitude des personnes entre deux négociations (2)
- le manque de communications (1)
- le militantisme syndical (2).

2. Les questions techniques

- le besoin de ratification (1)
- l'influence étrangère sur les demandes (5)
- la technique de négociation en général (2).

3. Les questions institutionnelles

- sécurité d'emploi (1)
- clauses mettant des principes en jeu (1).

PARTIE III

REPERCUSSIONS POSSIBLES DE CES CHANGEMENTS SUR LES ATTITUDES ET PRATIQUES PATRONALES

Nombreux sont les facteurs qui ont pu ou peuvent jouer sur la formation des attitudes des dirigeants et la nature des pratiques qui en découlent. Sans en connaître à fond la nature et l'importance, on peut au moins risquer une classification.

Dans une première catégorie, on pourrait dresser la liste des facteurs extérieurs à l'entreprise tels que:

1. Les mass médias: la presse écrite, la radio, la télévision.
2. Les journaux et revues spécialisés dans le domaine des affaires; en particulier, en administration des entreprises et en relations industrielles.
3. La philosophie et les pratiques des centrales syndicales auxquelles sont affiliés les employés et la force économique dont dispose le syndicat.
4. La politique de la maison-mère dans le cas d'une filiale canadienne.
5. Les associations patronales ou para-patronales auxquelles les dirigeants ou leur entreprise paient des cotisations.

Dans une seconde catégorie, on pourrait classer les facteurs internes à l'entreprise tels que:

1. Le cycle de vie (life cycle) de l'entreprise.
2. La taille de l'entreprise.
3. La présence ou l'absence d'un département du personnel ou des relations industrielles et la qualité des chefs spécialistes qui le dirigent.
4. La personnalité des représentants syndicaux.
5. La formation que les dirigeants ont acquise soit à l'Université, soit dans des écoles spécialisées en administration, soit par l'assistance à des séminaires ou congrès.

Lorsqu'on songe à la multiplicité des facteurs qui peuvent jouer sur la conception que les dirigeants se font des relations de travail, en particulier, du syndicalisme, de la négociation collective et du rôle de l'Etat, il est difficile de déterminer exactement l'importance de l'organisation patronale dans la formation des attitudes des dirigeants.

Cependant, chaque fois qu'il est possible d'établir une similitude entre les prises de position des groupements patronaux et les attitudes des dirigeants sur des thèmes précis, nous croyons qu'une certaine circulation des idées s'établit et c'est en ce sens que nous discutons ici des "répercussions possibles" des changements survenus au sein des associations importantes étudiées et auxquelles les dirigeants visités adhèrent en grand nombre.

Cette coïncidence au plan des idées, nous la retrouvons au moins sur les thèmes suivants:

- A. Le regroupement des forces patronales
- B. La collaboration patronale-ouvrière
- C. La grève et le bien commun.

A—Le regroupement des forces patronales

Nous avons déjà mentionné l'effort déployé par le Centre des Dirigeants d'Entreprise dans le sens d'un regroupement des forces patronales au Québec en vue de formuler et diffuser une "politique générale" représentative au milieu patronal. Un porte-parole unique du côté patronal ferait contre-poids à l'intervention croissante de l'Etat et la puissance des deux grandes centrales ouvrières. Cette idée a fait un peu de chemin dans l'esprit des dirigeants mais elle ne rencontre pas l'unanimité.

En effet, six dirigeants supérieurs de la grande entreprise n'ont pas réussi encore à préciser leur point de vue sur le sujet. Trois s'y opposent, puisqu'ils préféreraient un regroupement par secteur à un niveau inférieur à celui d'un "éventuel" Conseil du Patronat bien rodé. Par contre la majorité (12 sur 21) sont fortement en faveur d'un tel regroupement au sommet.

Les patrons de la petite entreprise ne semblent pas avoir songé sérieusement à un regroupement des associations dans un Conseil du Patronat. Pour le moment, ils opteraient plutôt pour un regroupement à l'intérieur des secteurs industriels où leur entreprise opère.

B—La collaboration patronale-ouvrière

En relisant les publications des diverses associations patronales, on est frappé par la récurrence de ce thème. Le Centre des Dirigeants d'Entreprise en a fait une de ses premières préoccupations. L'expression de collaboration patronale-ouvrière est aussi difficile à définir que le concept "bonheur". C'est un climat de confiance et de respect mutuel qui doit imprégner les relations entre employeurs et employés, syndiqués ou non. On

peut, à la rigueur, juger de l'état de la collaboration patronale-ouvrière par:

1. La fréquence et l'étendue de la consultation patronales-ouvrière.
2. L'ouverture d'esprit que manifeste la direction dans le traitement des griefs.
3. La conception que la direction se fait du syndicat dans l'entreprise.
4. Le degré de satisfaction que retirent la direction et le syndicat de leurs rapports mutuels.
5. Le degré de décentralisation de l'autorité ou encore un style de commandement qui permettrait le dialogue.
6. Le nombre et la durée des grèves dans une entreprise et le nombre de griefs qui surviennent durant l'administration de la convention collective, en tenant compte de la taille des unités des négociations.

1. La fréquence et l'étendue de la consultation patronale-ouvrière

Des rencontres régulières sur une base formelle ou informelle ont lieu dans au moins seize grandes entreprises que nous avons visitées. Les questions principales qui font l'objet de ces rencontres portent sur la sécurité, l'entraînement, les vacances. Dans la petite entreprise, la consultation sur une base formelle n'est pas très répandue. Seulement, cinq établissements ont des rencontres officielles. Elles portent sur des problèmes de production, de marché du produit et des salaires.

La consultation patronale-ouvrière porte aussi sur les modalités d'introduction des changements technologiques. C'est une pratique courante d'aviser le syndicat avant d'effectuer un changement. Par la suite, des comités sont formés pour étudier les conséquences de ces changements sur un déplacement ou réallocation possibles des effectifs.

2. L'ouverture d'esprit que manifeste la direction dans le traitement des griefs

Accepter de discuter seulement les items spécifiés dans la convention collective comme admissibles à la procédure des griefs serait le signe d'une volonté minimum de collaborer à la solution des problèmes humains auxquels font face les travailleurs dans l'exécution quotidienne de leur travail. Accepter les discussions sur les items dont nous venons de parler et accepter en plus le dialogue sur tout problème soulevé par l'une ou l'autre partie durant la vie d'un contrat de travail serait là un indice d'une volonté de collaborer beaucoup plus prononcée.

Au cours de nos entrevues avec les dirigeants de la petite entreprise, dans six de ces entreprises, les problèmes sont réglés dès leur apparition sans le mécanisme formel de recours ouvrier. Dans sept autres entreprises, on accepte comme griefs les items spécifiés dans la convention collective et autres problèmes soulevés par l'une et l'autre partie.

Au sein des grandes entreprises visitées, la majorité (13 sur 16) admettent à la procédure de griefs tout problème qui se pose dans l'exécution quotidienne du travail.

3. La conception que la direction se fait du syndicat dans son entreprise

Sur ce point, les données que nous avons recueillies présentent plusieurs difficultés d'interprétation. Les rôles qui semblent caractériser le mieux le syndicat seraient les deux suivants:

- 1) L'union s'avère un moyen utile dans la présentation des points de vue des ouvriers à la direction.

- ii) L'union coopère avec la direction au maintien de la discipline.

Sur dix autres affirmations caractérisant l'apport du syndicat dans l'entreprise, le nombre de réponses affirmatives ne diffère pas tellement du nombre de réponses négatives, de sorte qu'il nous est impossible de dégager nettement la perception que les dirigeants se font du syndicalisme.

Puisque le syndicat apparaît dans l'esprit des dirigeants comme un moyen de communication utile, nous pouvons affirmer qu'une telle perception prédispose à la collaboration patronale-ouvrière. Si nous pouvions affirmer que le syndicat apparaît nettement comme un "outsider" nous serions amenés à conclure qu'une telle perception chez les dirigeants ne prédispose pas à la collaboration. A la lumière des données, nous ne pouvons faire une telle affirmation.

4. Le degré de satisfaction que retirent la direction et le syndicat de leurs rapports mutuels

L'évaluation que font les dirigeants des rapports qu'ils entretiennent avec leurs employés syndiqués peut servir d'indice pour porter un jugement sur l'état de la collaboration. Une évaluation positive serait le signe d'un certain degré de collaboration.

Dans la petite entreprise, les trois quarts des patrons sont satisfaits de leurs relations avec le syndicat. Ces mêmes patrons ne considèrent pas le syndicat comme une "ingérence indue" dans une "saine" administration de leurs entreprises.

Dans la grande entreprise, la moitié des dirigeants considère leurs rapports avec les syndicats comme très satisfaisants et plus de la moitié

considère que les demandes syndicales "finales" sont généralement raisonnables. Les dirigeants ne trouvent pas que le syndicat interfère sérieusement dans la façon dont l'entreprise est dirigée.

Les données sont plutôt dans le sens d'une évaluation positive que les dirigeants font de leurs rapports avec le syndicat. Les résultats nous laissent donc croire qu'il existe un certain degré de collaboration patronale-ouvrière.

5. Le degré de décentralisation ou encore un style de commandement qui permettrait le dialogue

La présence de ces deux caractéristiques dans l'entreprise serait un autre indice d'un climat propice à la collaboration.

Dans la grande entreprise, treize (13) compagnies essaient de créer un climat favorable au travail d'équipes et veulent faire un effort pour élargir la sphère du dialogue entre les chefs de service et les contre-maîtres; entre ces derniers et les travailleurs du rang. De plus, la décentralisation de l'autorité est marquée. Dans 14 firmes sur 20, les décisions sont prises aux niveaux inférieurs mais à l'intérieur des politiques générales formulées par la haute direction.

Dans la petite entreprise, cette volonté de créer un tel climat semble beaucoup moins répandue, lorsqu'on constate que les politiques et pratiques en matière d'intéressement reposent surtout sur les incitations économiques, que la majorité des décisions sont prises par la haute direction dans seize (16) établissements. Par contre, les patrons de dix-neuf (19) établissements affirment qu'il y a possibilité pour les employés de formuler des commentaires à la suite de la réception d'un ordre.

L'information que nous avons recueillie sur ce sujet nous amène à croire qu'il existe un climat de collaboration patronale-ouvrière.

6. Le nombre et la durée des
grèves: le nombre de griefs

On se sert assez souvent du nombre et de la gravité des grèves pour juger de l'état des relations patronales-ouvrières dans un pays, une province, une localité. On utilise aussi le nombre et la gravité des grèves, le nombre et l'enjeu des griefs pour juger de l'état des relations syndicat-direction dans une entreprise. Un nombre imposant de grèves au cours d'une période de temps et un nombre élevé de griefs seraient les indices d'un faible degré de collaboration patronale-ouvrière.

Peu d'entreprises ont réussi à retracer d'une façon exacte le nombre de griefs, la gravité et l'enjeu des grèves survenues au cours de la dernière decade. Au moins trois grandes entreprises ont pu nous fournir une information utilisable. Nous avons constaté la présence dans ces entreprises de nombreux griefs et une récurrence des grèves au moment de la négociation des conventions collectives. Dans ces mêmes entreprises, les dirigeants considèrent que leurs relations avec le syndicat sont satisfaisantes. Ceci nous amène à penser que la collaboration patronale-ouvrière peut s'allier facilement avec un bon accrochage entre les parties syndicales et patronales à tous les deux ans. C'est probablement le prix qu'il faut payer de part et d'autre pour maintenir une paix relative ou un climat de collaboration pendant la durée de la convention collective.

En d'autres mots, la présence de griefs et de grèves ne serait pas un bon indice de la présence ou de l'absence de collaboration patronale-ouvrière.

Les indices que nous avons utilisés précédemment, sauf le dernier, semblent indiquer, dans un nombre majoritaire d'entreprises, la présence d'un certain degré de collaboration patronale-ouvrière. Cette idée de collaboration mise de l'avant par les associations patronales aurait fait un peu de chemin dans l'esprit des dirigeants. Encore là, il est difficile d'attribuer tout le crédit à l'organisation patronale, puisque d'autres organismes ont moussé l'idée de collaboration patronale-ouvrière. Ces organismes ont même à leur disposition des budgets pour hâter l'instauration d'un meilleur climat de relations patronales-ouvrières. Nous songeons ici à des organismes tels que les ministères du Travail fédéral et provincial qui ont mis à la disposition des employeurs et syndicats des "services de collaboration patronale-ouvrière".

C—La grève et l'intérêt public

Un dernier sujet où il nous est possible d'établir des recouplements entre les prises de positions des groupements patronaux importants et les attitudes des dirigeants, c'est celui concernant la grève et l'intérêt public.

Nous avons déjà mentionné que les groupements patronaux tels l'A.M.C. et le C.D.E. et para-patronaux tels que les Chambres de Commerce se sont soit opposés à ce qu'une législation accorde le droit de grève aux employés des services publics ou montrés réticents à ce qu'une telle législation soit passée. Dans un projet de "Code du Travail" soumis au Conseil Supérieur par les représentants des employeurs, on peut saisir d'une façon précise l'opinion du patronat sur le droit de grève dans certains services publics. Ces derniers sont caractérisés à l'article 1K du projet de la manière suivante:

- les instituteurs;
- les services de policiers et de pompiers;
- la garde des prisons;
- les hôpitaux, les asiles d'aliénés;
- les entreprises de production, de transmission, de distribution ou de vente de gaz, d'eau ou d'électricité tombant sous la juridiction de la Province.

L'article 158 du même projet stipule qu'en tout temps la grève est interdite aux salariés qui sont à l'emploi de la Province, d'un service public tel que défini dans la présente loi (article 1K cité plus haut), ou d'une corporation municipale ou scolaire.

Nous croyons que cette position reflétait le point de vue des employeurs à ce moment-là, c'est-à-dire au début de l'an 1962. C'est peut-être là une raison lointaine qui explique les prises de positions récentes des associations patronales, particulièrement le C.D.E., au cours des grèves récentes dans certains services publics. A cette occasion, les déclarations visaient à créer une pression pour hâter l'intervention de l'Etat en vue d'apporter une solution à ces conflits. L'intérêt public, "l'irresponsabilité" des dirigeants syndicaux seraient d'autres raisons immédiates qui ont amené les représentants des employeurs de même que d'autres personnalités influentes à éveiller les pouvoirs publics et les inciter à prendre leurs responsabilités.

Les attitudes des employeurs que nous avons visités reflètent aussi le point de vue des groupements patronaux sur ce sujet de la grève et de l'intérêt public. Nous leur avons demandé s'il existait des circonstances où la communauté serait en droit d'obtenir une protection contre les dangers résultant des grèves.

Voici une présentation succincte des réponses que nous avons obtenues. Les patrons de la petite et moyenne entreprise se sont prononcés contre la grève dans les services publics en songeant aux conséquences morales, sociales, économiques qu'entraînerait un arrêt de travail dans ces services. Les dirigeants de la grande entreprise se sont montrés un peu plus explicite dans leurs réponses. Treize ont affirmé que lorsque des services essentiels sont touchés et qu'ils deviennent urgents, on devrait supprimer le droit de grève. Neuf ont affirmé d'une façon plus précise que le droit de grève ne devrait pas exister dans les services publics. Si on interprète correctement le sens des réponses, on peut affirmer que dans l'esprit des dirigeants, le public est en droit d'obtenir une protection dans toute circonstance où la population ne peut pas se passer de certains services publics ou services essentiels.

D'autres dirigeants nous ont donné une réponse aussi évasive que la suivante: "Dans toute circonstance où le bien-être d'une population est affecté".

Même si les dirigeants n'arrivaient pas à verbaliser leur point de vue d'une façon claire et nette, on peut affirmer que leurs attitudes rejoignent les prises de position des groupements patronaux importants. Sur ce point, l'organisation patronale, par la voie de ses dirigeants, a pu jouer un rôle sur la formulation d'une telle attitude chez les dirigeants des entreprises visitées.

CONCLUSION

APPRECIATION GLOBALE DE L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION PATRONALE

Après avoir caractérisé le patronat québécois au début de notre étude, nous avons essayé, au cours de la Première Partie, de reconstituer aussi fidèlement que possible l'origine, les objectifs, les points de vue de quelques associations patronales. Pour compléter l'ensemble de notre étude, nous avons parallèlement mis en chantier une recherche sur les attitudes et pratiques patronales. Cependant, les recoupements demeurent difficiles mais, à la lumière des discussions que nous avons eues avec les dirigeants et de l'information obtenue, il nous est possible de faire quelques réflexions sur les changements survenus au sein du patronat. Ces réflexions sur les changements survenus constituent donc la conclusion de l'ensemble de notre étude.

Première réflexion: changements au niveau des structures

Affirmer qu'il existe une multiplicité d'associations patronales sans liens entre elles dans la province de Québec ne serait pas tout à fait conforme à la réalité. D'abord, il est vrai qu'il existe de nombreuses associations qui regroupent les hommes d'affaires, mais ce ne sont pas toutes des associations patronales. Cette confusion entre associations d'hommes d'affaires et associations patronales est, à notre avis, une raison qui amène à grossir indûment le nombre d'associations patronales. Les chiffres que nous avons calculés établissent à environ 380 le nombre de ces associations en 1966.

Ce nombre demeure encore assez élevé pour conclure à une multiplicité d'associations. Cependant, nous avons observé un resserrement des liens entre elles. Dans certains secteurs industriels, les entreprises ou leurs dirigeants sont regroupés à l'intérieur d'une ou deux associations d'envergure provinciale. C'est le cas des secteurs de la pulpe et du papier et de la fabrication de meubles, pour ne citer que deux exemples. Au cours des vingt dernières années, on a assisté à un rattachement d'un nombre imposant d'associations sous l'égide de fédérations. La construction, le détail et les services, les barbiers-coiffeurs, les hôpitaux, les commissions scolaires, illustrent assez bien ce phénomène de regroupement.

Indépendamment du secteur précis d'activité où ils oeuvrent, un nombre assez imposant de patrons sont regroupés au sein de deux associations habituellement considérées comme les plus importantes et les mieux écoutées: ce sont l'Association des Manufacturiers Canadiens à l'échelle canadienne et le Centre des Dirigeants de l'Entreprise au Québec.

La création récente du Conseil du Patronat du Québec demeure, sans doute, un changement majeur au plan des structures patronales. En effet, sous l'instigation du Centre des Dirigeants de l'Entreprise et de quelques patrons canadiens-anglais, le Conseil du Patronat est mis sur pied au début de l'année 1965. Un des objectifs du Conseil est

D'assurer une liaison permanente entre les groupements patronaux de la province de Québec, une meilleure coordination de leurs activités et interventions et en particulier d'organiser la contribution dynamique du patronat à l'activité économique du milieu.

Deuxième réflexion: déplacement de l'orientation
originale et des préoccupations particulières des
trois groupements patronaux important

Dans l'ensemble, les associations patronales se donnent comme objectif principal la défense et la promotion des intérêts de leurs membres au niveau local, régional, provincial, voire même national. Chez les associations patronales à caractère professionnel, nous avons pu constater que les objectifs, l'orientation et les moyens d'actions sont demeurés inchangés depuis leur fondation. Chez les groupements à caractère interprofessionnel tels que l'Association des Manufacturiers Canadiens et le Centre des Dirigeants de l'Entreprise, on peut observer un glissement soit dans l'orientation originale, soit dans les préoccupations particulières.

1. L'Association Professionnelle des Industriels (C.D.E.)

Au moment de sa fondation et au cours des années qui suivirent, l'A.P.I. a tenté d'inculquer dans l'esprit des dirigeants d'entreprise une conception chrétienne des relations entre employeurs et employés inspirés des encycliques Rerum Novarum et Quadragesimo Anno. Dans la même optique, au cours d'un premier congrès (1943), on discute de comité de coopération industrielle. La cogestion apparaissait à ce moment-là une aventure prématurée.

En délaissant l'ambition d'évangéliser le monde patronal, l'A.P.I. au cours des années récentes, met l'accent sur la formation des dirigeants avec un programme qui utilise les développements récents des sciences du comportement (Behavioural Sciences). Le thème de la collaboration patronale et des conditions de son implantation dans l'entreprise est repris cette année.

Au cours des années 1965-66, les grèves dans le secteur public et l'intervention de l'Etat occupent plusieurs pages dans les publications de l'A.P.I. Par la voix de son président, l'A.P.I. presse le gouvernement d'intervenir dans le conflit scolaire, et par la suite, approuve son intervention. Dans le conflit du transport en commun de la Ville de Montréal, l'A.P.I. de nouveau presse le gouvernement d'intervenir pour des raisons de bien commun. Malheureusement, à travers tous les commentaires portant sur les sujets d'actualité, nous n'avons pas décelé une prise de position ferme sur l'état actuel de la législation concernant les relations de travail dans les services publics, sauf pour demander une enquête approfondie sur la nouvelle législation, à l'occasion des conflits dans l'enseignement. Depuis 1962, l'A.P.I. dépense beaucoup d'efforts pour opérer un regroupement des forces patronales au Québec. C'est là une de ses préoccupations majeures qu'on retrouve dans les commentaires sur l'actualité et dans des articles traitant le sujet d'une façon spécifique.

2. L'Association des Manufacturiers Canadiens

Dans des mémoires présentés au Gouvernement provincial, l'A.M.C. réitère un principe fondamental: celui de la négociation collective libre et responsable. L'Association croit que le gouvernement doit laisser les parties libres de déterminer les rapports qui doivent les régir. L'intervention du gouvernement dans ce domaine doit être réduite au minimum. Il doit préciser les mécanismes juridiques à l'intérieur desquels les parties à la négociation collective doivent réaliser un compromis. La préservation du principe de la liberté contractuelle suppose le droit de grève et de lock-out.

Cependant, depuis quelques années, l'Association n'est pas en faveur d'une extension du droit de grève dans certains secteurs publics et dans la fonction publique. Le droit de grève accordé aux fonctionnaires est une "concession qui risque d'immobiliser la Province chaque fois qu'un différend survient entre le gouvernement et ses employés et que le procédé de négociation n'apporte pas de solution" 1/.

Dans un mémoire présenté à une Commission Royale du Gouvernement de l'Ontario portant sur les conflits de travail au sein des hôpitaux, l'Association reconnaît qu'il existe des circonstances où une grève serait complètement intolérable et qu'il serait légitime de régler le différend par l'institution d'un conseil d'arbitrage.

Dans ce même mémoire de mars 1967, l'Association s'inquiète du mépris des lois chez les syndiqués, exige une réglementation plus sévère à l'endroit du piquetage.

3. La Chambre de Commerce

Cet organisme s'occupe très peu de relations patronales-ouvrières. Toujours fidèle à son orientation originale visant la promotion du bien-être économique, civique et social, c'est vers les années 1950 que la Chambre s'éveilla aux problèmes de relations de travail. Au cours de la dernière décade, elle a fait des suggestions pour instaurer un climat de bonne entente entre patrons et ouvriers. Tout dernièrement, elle s'est prononcée contre la grève dans les services publics en alléguant que l'urgence d'un règlement rend la négociation impossible, que les parties ne sont pas un pied d'égalité face au recours à la grève ou au lock-out.

1/ Mémoire de l'A.M.C., mars 1967, p. 13.

Elle se prononce contre l'adhésion à un syndicat comme condition pour conserver un emploi; contre l'ingérence des syndicats étrangers, contre le piquetage par d'autres personnes que les employés de l'établissement en grève. Enfin, elle propose que le vote de grève soit pris au scrutin secret.

Il nous est impossible de poursuivre cette analyse de l'évolution des orientations ou préoccupations pour les autres groupements patronaux dont l'origine, les objectifs et les prises de positions apparaissent dans la Première Partie de notre étude. En effet, l'information que nous avons réussi à obtenir sur les groupements ne nous permet pas de le faire.

Troisième réflexion: immobilisme au
plan d'une philosophie globale

Même si on assiste à un effort de regroupement des forces patronales, il ne faudrait pas conclure que le patronat présente actuellement un front uni sur le genre de solutions aux problèmes que pose une économie moderne. En effet, le patronat québécois n'a pas réussi à élaborer une politique générale représentative de son milieu et portant sur l'orientation de l'économie québécoise, et du rôle des gouvernements. On peut déplorer aussi l'absence d'une pensée patronale cohérente sur les problèmes importants tels que l'emploi, les changements technologiques et la formation professionnelle, les investissements, la réglementation des relations patronales-ouvrières, etc.

On affirme qu'il existe, au sein du patronat, un certain éveil qui consiste en une acceptation de l'intervention des pouvoirs publics dans l'économie. L'intervention gouvernementale que le patronat accepte s'allie avec le principe de la libre concurrence. Cette intervention souhaitée consiste dans la création et le maintien par l'Etat d'une infrastructure qui

permettra des opérations rentables; dans l'élaboration de politiques monétaires et fiscales visant à maintenir à un niveau convenable la demande pour les biens et les services, à favoriser le plein emploi des ressources humaines et physiques, à contenir l'inflation à l'intérieur des limites acceptables; enfin, dans l'élaboration d'une réglementation "plus sévère" des conflits de travail.

Malgré l'absence d'une pensée cohérente sur les solutions à apporter aux problèmes économiques et sociaux, il existe au sein du monde patronal un postulat qui rencontre l'adhésion des patrons et dirigeants; c'est celui d'une économie reposant sur la liberté d'entreprise, la libre concurrence sur le marché des produits et des facteurs de production, l'autonomie des décisions dans la conduite des affaires. La plupart des associations patronales ou para-patronales ont inscrit ce postulat dans leurs déclarations d'objectifs au moment de leur fondation. Ce postulat est demeuré intact.

ANNEXE

MANAGEMENT EVOLUTION AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT ATTITUDES AND PRACTICES IN THE PROVINCE OF QUEBEC

SUMMARY

The purpose of this study was to keep track of the evolution of major management associations, to assess the attitudes and practices of Quebec top managers in the area of labour relations. To this end, we collected our information from an impressive amount of documents published by these associations since the early forties. The following associations were studied in more details:

1. Le Centre des Dirigeants d'Entreprise
(formerly l'Association Professionnelle
des Industriels);
2. Le Conseil du Patronat du Québec;
3. The National Association of Manufacturers
(Quebec Branch);
4. The Chamber of Commerce (Quebec sections);
5. The Building Associations.

We also visited the top-managers of the twenty-five (25) largest corporations and of an equal number of medium and small businesses. We asked these people questions bearing on the following topics:

1. a re-grouping of various important management associations;
2. the collective bargaining process;
3. seniority, industrial safety, union security;
4. labour-management consultation and technological change;
5. the state of labour-management relations;
6. incentive policies;
7. Public interest and the strike;

We would like to report here on the main observations and conclusions that stemmed from this study.

1. First Major Remark: Changes that occurred at the structural level of management associations.

To assert that there exists a multiplicity of management associations without connections between them in the province of Quebec would not be quite true to the facts. First of all, it is true that there are many associations of businessmen, but these are not all management associations. This confusing of businessmen's associations and management associations is, to our mind, one factor which leads us to magnify unduly the number of management associations. The figures we have calculated set the number of such associations at around 380 in 1966.

This number is still high enough for us to conclude that there is a multiplicity of associations. However, we have observed a tightening of the bonds between them. In certain industrial sectors, the enterprises or their leaders are re-grouped within one or two associations of provincial scope. This is the case with the pulp and paper and the furniture manufacturing sectors, to give only two examples. During the last twenty

years, we have witnessed the linking together of an imposing number of associations under the banner of federations. Construction, retail business services, barbers and hairdressers, hospitals and school boards are a fair enough illustration of this regrouping phenomenon.

Independently of the specific sector of activity in which they work, a sufficiently imposing number of top managers are grouped within two associations usually regarded as the most important and the best heard: the Canadian Manufacturers' Association on the national level and the Centre des Dirigeants de l'Entreprise in Quebec.

The recent creation of the Conseil du Patronat du Québec doubtless remains a major change on the level of management structures. As a matter of fact, at the instigation of Centre des Dirigeants de l'Entreprise and of some English Canadian employers, the Conseil du Patronat was set up early in 1965. One of the Council's objectives is:

"To assure a permanent liaison between management groups in the Province of Quebec, better co-ordination of their activities and interventions and, especially, to organize the dynamic contribution of management to the economic activity of the milieu."

2. Ultra-conservatism on the Level of a Global Philosophy

Even though we are witnessing an effort to regroup management forces, it must not be concluded that at the present time management offers a united front on the kind of solutions to problems arising from a modern economy. As a matter of fact, Quebec management has not succeeded in working out a general policy representative of its milieu and bearing on the

orientation of Quebec's economy and of the role of governments. We can also deplore the absence of coherent management thinking on such important problems as employment, technological changes and technical training, investments, the regulation of labour management relations, etc.

Despite the non-existence of coherent thinking on solutions to be applied to economic and social problems, there exists at the heart of the top-management world a principle which meets with the support of employers and directors. It is that of an economy resting on freedom of enterprise, free competition in the market of products and production factors, and autonomy of decisions in the conduct of business.

Most of the management or para-management associations such as the Boards of Trade and Chambers of Commerce made this principle part of their declarations of objectives when they were founded and it has remained intact. It is said that management is undergoing a certain awakening consisting of an acceptance of the intervention of public authorities in the economy. Government intervention that management accepts is allied with the principle of free competition. This desired intervention consists in the creating and maintenance by the State of a substructure which will permit paying operations; in the working out of monetary and fiscal policies aimed at keeping the demand for goods and services at a suitable level to favour the full employment of human and physical resources, keeping inflation within acceptable limits; and finally, in the working out a "more severe" regulation of labour conflicts. (We shall come back to this last point.)

3. Displacement of the Original Orientation and the Particular Preoccupations of the Three Important Management Groups.

As a group, the management associations fix as their main objective the defense and promotion of their members' interests at the local, regional, provincial, and even at the national level. Among the management associations of an occupational nature, we noted that the objectives, orientation and means of action have remained unchanged since their foundation. Among groups of an inter-occupational nature, such as The Canadian Manufacturers' Association and the Centre des Dirigeants de l'Entreprise, a gradual change could be observed either in their original orientation, or in their particular preoccupations.

4. Last Major Remark: The impact of those changes on management attitudes and practices.

It is not easy to isolate one particular factor that could have influenced management's attitudes and practices in the field of labour relations, since the factors are so numerous, ranging from the mass media to the membership of a business in a management association. However, each time we discovered a strong similarity between identifiable view points upheld by the association and those put forward by top-managers, we concluded that the changes at the association level had a certain impact on shaping management attitudes and practices. Striking of similarities occurred in the area of a regrouping of management forces, labour-management consultation and the issue of the strike in the public sector.

NOTES

